



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TESIS

“EL LIDERAZGO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACION Y
SU FUNCION EN LAS ORGANIZACIONES”

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION.

PRESENTA:

LAURA ALHELI ESCOBEDO ANDRADE

ASESORA:

C.P. SANDRA AYALA GOMEZ



MORELIA, MICHOACAN OCTUBRE 2011

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente quiero dar Gracias a **DIOS** mi creador quien me guió durante esta etapa de mi vida al darme sabiduría, fortaleza en todo tiempo para terminar este logro más en mi vida. Gracias Señor.

A MIS PADRES.

Víctor Escobedo López y Guadalupe Laura Andrade Hernández, quienes creyeron en mí al guiarme por el camino de la educación, me brindaron su gran apoyo tanto moral como económico y con sus oraciones lograron que pudiera terminar esta etapa de mi vida.

A MIS HERMANOS.

Víctor Hugo y Nereyda Guadalupe, que durante este proceso estuvieron conmigo dándome ánimo para seguir adelante.

A MIS ABUELOS.

Mercedes Hernández Corona, Sara López Jacinto y Pablo Escobedo Ambriz quienes estuvieron durante toda mi etapa de educación dándome palabras para superarme cada día y seguir adelante.

A MIS TIOS MATERNOS Y PATERNOS.

Que siempre me mostraron su apoyo dándome ánimo y fortaleza para no voltear hacia atrás y obtener otro logro más.

A MIS AMIGOS.

Sin mencionar nombres por que son muchos los que estuvieron junto a mí fortaleciéndome y apoyándome durante mi carrera y durante el proceso de esta investigación.

A MI ASESORA.

C.P. Sandra Ayala Gómez quien me brindo su apoyo incondicional durante este proceso de investigación y estuvo al pendiente de la misma.

Doy Gracias a Dios por sus vidas y de ante mano Gracias por todo su apoyo.
Dios los bendiga.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	1
INTRODUCCION	5
OBJETIVO	6
JUSTIFICACION	6
HIPOTESIS	7
I. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES	8
1.1 DEFINICION	10
1.2 IMPORTANCIA	10
1.3 CARACTERISTICAS	12
1.4 CLASIFICACIONES	13
1.4.1 SEGÚN SU FINALIDAD	13
1.4.2 SEGÚN SU ACTIVIDAD O GIRO	13
1.4.3 SEGÚN SU TAMAÑO	15
1.4.4 SEGÚN SU ORIGEN DEL CAPITAL O PROPIEDAD	18
1.4.5 SEGÚN SU ESTRUCTURA	19
II. EL LIDER	21
2.1 DEFINICION	21
2.2 CARACTERISTICAS	21
2.3 CUALIDADES O HABILIDADES	22
2.4 FUNCIONES DEL LIDER	23
2.5 VENTAJAS	24
2.6 DESVENTAJAS	24
2.7 DIFERENCIA ENTRE UN LIDER Y UN JEFE O DIRECTOR	25
2.8 ESTILOS O TIPOS DE LIDER	25
2.8.1 LIDER AUTOCRATICO	25
2.8.2 LIDER DEMOCRATICO	26
2.8.3 LIDER LAISSEZ-FAIRE	27
2.8.4 LIDER PATERNALISTA	28
2.8.5 LIDER CARISMATICO	29
2.8.6 LIDER FEMENINO	30
2.8.7 REJILLA ADMINISTRATIVA	32
III. EL LIDERAZGO	33
3.1 DEFINICIONES	33
3.2 IMPORTANCIA	34
3.3 OBJETIVO	34
3.4 TENDENCIA (HISTORIA)	34

IV. TEORIAS DEL LIDERAZGO	36
4.1 TEORIAS DE LOS RASGOS	36
4.2 TEORIAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO	37
4.2.1 TEORIA X	37
4.2.2 TEORIA Y	38
4.2.3 TEORIA Z	40
4.2.4 TEORIA DEL GRID DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON	41
4.3 TEORIAS DE SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA	42
4.3.1 TEORIA DE FIEDLER	43
4.3.2 TEORIA DE HERSEY Y BLANCHARD	45
4.3.3 TEORIA DE EVANS Y HOUSE	46
V. PROBLEMATICAS O CONFLICTOS EN EL DESEMPEÑO Y RELACION DEL LIDER EN LA ORGANIZACIÓN	51
5.1 CONFLICTO	51
5.1.1 DEFINICION	51
5.1.2 CAUSAS	52
5.2 CONFLICTO FUNCIONAL	53
5.3 CONFLICTO DISFUNCIONAL	54
5.4 CONFLICTO DE TAREAS	55
5.5 CONFLICTO DE RELACIONES	57
5.6 CONFLICTO POR LOS PROCESOS	58
5.7 OTROS CONFLICTOS	59
VI. TECNICAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS	68
6.1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	68
6.2 TOMA DE DECISIONES	74
6.3 SINERGIZAR	79
6.4 CREATIVIDAD	81
6.5 ADMINISTRACION DE TIEMPOS	86
6.6 EQUIPOS DE TRABAJO	94
6.7 MOTIVACION	97
6.8 PRICIPIOS DE MULALLY	105
6.9 OTRAS SOLUCIONES	106
VII. APLICACIÓN DE ESTUDIO	111
VIII. CONCLUSIONES	127
IX. RECOMENDACIONES	128
X. GLOSARIO	129
XI. BIBLIOGRAFIA	131



EL LIDERAZGO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACION Y SU FUNCION EN LAS ORGANIZACIONES.

INTRODUCCION.

La presente investigación desarrolla el tema “El Liderazgo elemento de la Administración y Su Función en las Organizaciones”. En la cual se comienza mencionando la historia de las organizaciones, como es que desde la antigüedad el personal es la base fundamental para su existencia. En donde, hay autoridades (líderes) que delegan responsabilidades a sus trabajadores, antes bien mencionando que no todos tiene las habilidades para colocarse en ese puesto debido a su carácter el cual influye en el desempeño laboral para obtener una excelente administración.

Cabe señalar que hay distintos tipos de líderes como el autocrático (decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo), democrático (trabaja en equipo, toma en cuenta la opinión de los demás), laissez-faire (participa en absoluto en la operación o realización del trabajo), entre otros.

También se hace mención sobre las funciones del líder las cuales se desarrollan de diferente manera debido al tipo de trabajadores con el cual se está laborando y es por ello que existen varias teorías que nos ayudan a identificar las distintas Teorías del Liderazgo que hay, como son la Teoría de Rasgos, Teorías basadas en el Comportamiento, Teorías de Situación o Contingencia.

Cuando hay conflictos laborales nuestro primer pensamiento es culpar a alguien y no ver en que estamos fallando nosotros, ha todo esto se desarrollan las principales problemáticas o conflictos que hay en las organizaciones en cuanto a la relación líder-trabajador.

Así como también las técnicas de solución de conflictos como son la comunicación interpersonal, toma de decisiones, la creatividad, motivación entre las cuales se puede desarrollar la teoría de la jerarquía de las necesidades donde se mencionan las 5 necesidades principales de los trabajadores, entre otras.

Esperando tener una mejor y clara idea del comportamiento de un líder, ver las principales problemáticas y poder dar solución a ellos esta investigación se aplico en una asociación religiosa, en la cual su movimiento está a cargo de de líderes.

OBJETIVO.

El objetivo de esta Investigación es dar una opción a las Organizaciones para mejorar su administración laboral entre Líder-Empleado o Seguidor durante el desempeño de su trabajo, para que sea visto como una actividad en la cual hay confianza entre el equipo de trabajo y no como una actividad pesada por llevar una mala relación por falta de comunicación u otros aspectos con los miembros, en especial con la autoridad lo cual evita obtener los resultados deseados en tiempo y forma.

A veces pensamos que los empleados no saben y quieren trabajo fácil y rápido, que ya no quieren trabajar. Y en lo que menos piensa el líder es si se le está asignando el trabajo correcto de acuerdo a sus capacidades/habilidades, cómo es que se está dando la orden de trabajo, si se es demasiado prepotente, en lugar de transmitir confianza refleja amargura, si el mensaje que se da es claro, si hay preferencias con algún trabajador, si se cumple lo que promete, etc.

Ver al líder no solo como jefe/autoridad si no como una persona en la cual se puede acercarse con confianza para aportar ideas y obtener mejores resultados en cuanto a la relación laboral y metas de la empresa, ser un equipo.

Si se está reconociendo la labor del trabajador dando incentivos o simplemente reconocimientos de felicitación y aprecio por su gran desempeño que para muchas personas las palabras son las que cuentan y no regalos con mala actitud, por hipocresía o en su caso solo se preocupa por que el trabajo este bien hecho sin importar quién y cómo lo hizo.

Ver el trabajo como una oportunidad de poder desempeñar o desarrollar nuestras capacidades con las cuales ayudamos a los demás.

Que el líder aprenda a ser humilde reconociendo sus errores, que necesita de los trabajadores, es decir que no es autosuficiente, enfocarse por que las cosas no están saliendo como se espera sin poner los ojos solo en el trabajador por señalarlo como culpable si no meditar en que está fallando el líder que le falta y tener la confianza de exponer esas inquietudes a sus trabajadores o viceversa aceptando los pro y contras de las circunstancias sin tomar represalias si no aceptarlas con el fin de mejorar la relación de trabajo, o en otro caso hacer una rotación de puestos, es decir cambiar de actividad laboral brindando nuevas y mejores oportunidades donde puedan exponer con más claridad las habilidades todo con el propósito de mejorar y caminar en un mismo sentir para obtener los resultados deseados.

JUSTIFICACION.

Realizar esta investigación en la cual el punto clave es conocer la importancia que tiene el Liderazgo en una Organización para tener una buena administración, muestra lo significativo que es una persona para poder lograr el éxito en cualquier organización y no solo el hecho de cuantas personas la conforman si no la actitud con la cual se desarrollan en la labor de la misma.

No se trata de ver el trabajo o actividad como una carga que se nos manda y no hay opción alguna de negarnos hacerlo, debido a nuestras necesidades económicas; o de

ordenar hacerlo porque “soy el jefe”, si no de enfocarse en cuál es el objetivo de la empresa, del trabajo o actividad asignada, con el propósito de lograrlo con eficacia y eficiencia, y sentirnos satisfechos con nuestro trabajo.

Es importante tomar en cuenta las participaciones, comentarios, sugerencias que el trabajador da dentro de una empresa, la capacidad que tiene para contribuir de una manera más efectiva a los objetivos de la misma. Con ello los trabajadores participan con más claridad debido a que se sienten más comprometidos por aceptar sus recomendaciones o simplemente por ser escuchados, y es en ellos en los cuales se debe enfocar el líder porque en ocasiones tienen más conocimiento de la empresa debido a la relación que se tiene con trabajadores de otras áreas.

Cuando se pide un favor y le damos solución al mismo, no solo lo hacemos por la persona que lo delega, por la confianza o relación que se tiene con ella, ya que podemos hacerlo para personas que no conocemos, si no que es la forma, la actitud, tanto de quien lo pide y lo hace, que uno observa para poder tener confianza, amabilidad y hasta respeto por ella, ya que, cuando las cosas se hacen por fuerza y no por ganas, salen mal y se obtiene mal concepto de la persona.

Otro aspecto en el cual se enfoca esta investigación es saber si el líder tiene al personal adecuado laborando en el área correcta ya que todos poseemos dones distintos, y a veces pensamos que todo lo podemos hacer y no es así en lugar de ayudar poder estorbar y ser de tropiezo para otros y la empresa misma.

HIPOTESIS.

La elaboración de esta hipótesis tiene como punto de partida dar conocimiento del área en la que se desea hacer la investigación, sin este conocimiento previo se corre el riesgo de recorrer caminos ya transitados y trabajar en temas ya tratados que carecen de interés.

El enfoque es saber si el líder es de tropiezo o de beneficio para poder desarrollar una buena función en su puesto de trabajo o de servicio, el cual puede perjudicar la administración de la organización debido a que sea conflictivo, tenga poco interés hacia los trabajadores o sea sobre autoritario.

Si es que el trabajo se ve como una fuente en donde exponemos nuestros dones y podemos desarrollar otros que no conocíamos o simplemente es un trabajo pesado, aburrido el cual hacemos porque se nos delega.

Teniendo los resultados sabremos cuales son los conflictos que se desarrollan en esta asociación, y de esa manera podremos aplicar una mejor solución a tales casos.

I. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES.

Nuestra vida gira alrededor de las organizaciones, entendidas como grupos de personas con fines comunes. Los aspectos de nuestra vida cotidiana se hallan afectados de alguna manera por: el trabajo, la familia, la religión, la diversión... por lo regular cada faceta de la vida tiene lugar en... ésta regulada por o es el resultado de la acción de las organizaciones.

La aparición de la economía de producción (agrícola y ganadera) constituye una de las grandes "revoluciones" de la historia humana, porque supone la introducción de una nueva concepción del mundo y de la relación entre el ser humano y el entorno. A través de ella, los humanos no dependemos exclusivamente del medio, sino que lo modificamos y lo transformamos en función de nuestras necesidades.

Las personas han creado organizaciones como respuesta a sus necesidades básicas, y con el paso del tiempo, la complejidad de las mismas se ha visto incrementando por la constante evolución de las mismas. En efecto, y por muy evidente que ello pueda parecer, las necesidades básicas tales como comer, crecer en número y defenderse dieron lugar a tribus y ciudades.

Con el paso del tiempo aparecieron necesidades culturales, religiosas, de ocio y de valores de tercera generación.

La satisfacción de estas necesidades materiales se realizó tras la aparición de gremios y organizaciones empresariales. Quizá, en la medida que las organizaciones se encuentran en todas partes y estamos tan involucrados en ellas, no percibimos su propia esencia, cómo son y cómo funcionan.

Con la finalidad de intentar conocer aquellos modelos, estilos de dirección, objetivos y principales características de las organizaciones, se explica un apartado que ilustra la evolución de las organizaciones, presentando la evolución histórica de las organizaciones empresariales modernas desde la Revolución Industrial hasta nuestros días.

EVOLUCION HISTORICA DE LAS ORGANIZACIONES				
	MODELO	ESTILO DE DIRECCION	OBJETIVOS	CARACTERISTICAS
Siglo XIX	División del trabajo (Adam Smith)	Por instrucciones	Mejorar la producción	<ul style="list-style-type: none"> * División del trabajo. * Especialización del trabajo
Siglo XIX y XX	Burocrático (Weber)	Por instrucciones	Mejorar la producción	<ul style="list-style-type: none"> * Autoridad y responsabilidad de cada individuo totalmente definida. * Cadena de mandato jerárquica. * Control exhaustivo. * Selección de personal por capacidad técnica. * Existencia escrita de instrucciones. * La propiedad de los medios de trabajo era de la organización. * La administración correspondía a profesionales de carrera.
Siglo XX	Escuela clásica (Taylor)	Por instrucciones y objetivos	Mejorar la organización	<ul style="list-style-type: none"> * Estudio científico de los puestos para mejorar la producción. * Simplicidad de las tareas. * Móvil salarial de los empleados. * Enfatiza la eficiencia.
Siglo XX	Institucional	Por instrucciones y objetivos	Mejorar la producción	<ul style="list-style-type: none"> * No es racional. * La realidad la forman los miembros de la organización. * Lo que se repite varias veces se institucionaliza. * Se copian unas a otras.
	Cultural	Por valores	Mejorar la producción	<ul style="list-style-type: none"> * Son únicas e irrepetibles. * Son consecuencia de los valores, normas y creencias de los individuos que la constituyen. * Similar a la constitucional. * La organización es un todo. * Cultura como resultado de la Ideología organizacional.
	Ecológico	Por valores	Mejorar la producción	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo en equipo para controlar incertidumbre del entorno. * El entorno selecciona las organizaciones.

Cada una de nuestras organizaciones se enfrenta a diferentes retos organizativos independientemente de su poder o riqueza. Los retos organizativos inmediatos para el nuevo siglo que empieza son:

- Organizaciones que operan en un entorno global y deben actuar localmente.
- Rediseño y reestructuración organizativa.
- Mejora de la calidad y de la competitividad.
- Delegar mayor poder de evaluación y decisión.
- Disminuir la complejidad.
- Aumentar la velocidad de resolución de situaciones complejas.
- Incrementar la capacidad de reacción frente a cambios del entorno.
- Valores de tercera generación.

1.1 DEFINICION.

La palabra organización tiene tres acepciones:

- La primera, etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa instrumento;
- La segunda se refiere a la organización como una entidad o grupo social;
- Y la tercera se refiere a la organización como un proceso.

Una Organización es un grupo social que esta compuesto por personas adecuadas a la naturaleza de cada individuo el cual tiene por función organizarse o administrarse tareas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

1.2 IMPORTANCIA

ASPECTO ECONOMICO.

- Unidad generadora de empleos.
- Unidad generadora de ingresos o recursos financieros para un individuo, la empresa y para un país.
- Unidad productiva y que desplaza bienes y/o servicios a un mercado.
- Unidad transformadora de productos y/o servicios nuevos.
- Unidad de crecimiento empresarial.
- Unidad de generación y aplicación tecnológica.
- Unidad distribuida de las riquezas.

ASPECTO SOCIAL.

- Unidad generadora de Empleos.
- Unidad satisfactoria de necesidades sociales.
- Unidad que permite alcanzar objetivos empresariales, grupales e individuales.
- Unidad de agrupación de órganos e individuos que permite darle fuerza en la toma de decisiones.
- Unidad que genera status.

ASPECTO POLITICO.

- Unidad de progreso nacional al trabajar en forma conjunta o grupal, para aspirar entrar a un mercado competitivo.
- Unidad generadora de divisas para un país.
- Unidad generadora de estabilidad económica de todo país.
- Unidad de intercambio comercial, al exportar e importar productos y/o servicios.
- Unidad de intercambio monetario.
- Unidad de intercambio de relaciones públicas y diplomáticas (relaciones internacionales).
- Unidad generadora de expansión empresarial.

Como vimos, una Organización es la unidad básica de la economía de un país, debido a que mediante los intercambios de bienes y servicios que hace con las familias se genera empleo y crecimiento económico.

Por un lado tenemos a las familias, que son propietarias de los factores productivos como la tierra, el trabajo y el capital además de los conocimientos. Y por el otro lado tenemos a las empresas que emplean los factores productivos de las familias para producir bienes y servicios.

La organización compra los insumos a un proveedor, que alquila un local de propiedad de otra persona y que emplea a su vez a una persona para el servicio de limpieza, esta empresa trabaja directamente con tres familias que le dan los factores productivos necesarios para que su empresa pueda funcionar.

A cambio de estos factores productivos, las organizaciones les dan dinero a las personas. Con estos ingresos percibidos pueden comprarle productos a otras organizaciones las cuales con ese dinero pagan a sus trabajadores e insumos. Este proceso ocurre en un flujo circular, lo que gastan las organizaciones en la compra de los insumos de las familias regresa cuando estas compran los bienes y servicios que producen.

1.3 CARACTERISTICAS.

Una Organización debe tener las siguientes características:

1.- DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

2.- COORDINACIÓN

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

3.- JERARQUIZACIÓN

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

4. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. *Funcional*. Es común en las empresas industriales; consiste en agruparlas actividades análogas según su función principal.

2. *Por producto*. Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

1.4 CLASIFICACIONES

1.4.1 SEGÚN SU FINALIDAD.

- **CON FIN DE LUCRO Ò LUCRATIVA.**

Organización lucrativa, recibe su nombre ya que la misma posee fines de lucro, es decir que además de buscar una rentabilidad social, busca una rentabilidad económica. Este concepto lo podemos simplificar diciendo que son aquellas organizaciones que buscan un beneficio económico, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios denominados dividendos.

- **SIN FIN DE LUCRO Ò NO LUCRATIVA.**

Organización no lucrativa es un grupo organizado con propósitos diferentes a generar ganancias y en el cual ninguna parte de los ingresos de la organización es distribuida a sus miembros, directores u oficiales. Las corporaciones sin fines de lucro con frecuencia se denominan "corporaciones sin acciones". Estas pueden tomar la forma de una corporación, una empresa individual (por ejemplo, contribuciones individuales de beneficencia), sociedad, fundación, o condominio. Las organizaciones sin fines de lucro deben ser designadas como tales cuando se crean y sólo pueden perseguir los fines permitidos por los estatutos para las organizaciones no lucrativas. Tales organizaciones incluyen: iglesias, escuelas públicas, beneficencia pública, clínicas y hospitales públicos, organizaciones políticas, sociedades de ayuda legal, organizaciones de servicios voluntarios, sindicatos, asociaciones profesionales, institutos de investigación, museos, y algunas agencias gubernamentales.

1.4.2 SEGÚN SU ACTIVIDAD O GIRO.

- **INDUSTRIALES.**

La actividad primordial de este tipo de organización es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras: se dedican a la transformación de materia prima en productos terminados y les agregan valor, al incorporarles procesos, y pueden ser:

- *De consumo final.* Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- *De producción.* Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- **COMERCIALES**

Intermediarias entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Costco, etc.

Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, etc.

Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión, es decir venden lo que no es suyo, donan.

- **SERVICIO**

Las empresas de servicio, “son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Estas compañías han proliferado en las últimas dos décadas, debido principalmente, a la gran demanda de nuevas actividades, que tal vez a principios de este siglo ni se conocían.” Lo que venden “es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler.”

Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

Los servicios tienen tres características:

Intangibles: No se pueden tocar.

Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.

Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

Los servicios se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua).
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

1.4.3 SEGÚN SU TAMAÑO.

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

GRANDE.

Es la de mayor organización, posee personal especializado en cada una de las áreas de trabajo, se observa una gran división del trabajo y las actividades mercantiles se realizan en un porcentaje elevado.

Se compone básicamente de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes. Estas corresponden a las grandes industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, compañías de aviación. En su mayoría son inyectadas por el Estado y generan una minoría de los empleos de un país. Su número de empleados oscila entre los 300 y 500.

Ventajas de la grande empresa.

- Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.
- Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.
- Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.
- Está basada en esquemas automatizados con mecanismos de control formalizados

Desventajas de la grande empresa.

- Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
- No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
- Se ve acechada por la burocratización.
- Los circuitos de información y las redes de comunicación los lentos y complejos.
- Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario.

MEDIANA.

En este tipo de organización se observa una mayor división y delimitación de funciones administrativas y operacionales.

Características:

- a. Cuantitativa: Calidad del personal o facturación
- b. Cualitativa: es mediana si cuenta con las siguientes características:
 - Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
 - Capital suministrado por propietarios.
 - Fundamentalmente área local de operaciones.
 - Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa.
 - Entre 50 y 500 empleados.

Ventajas de la mediana empresa.

- Aseguran el Mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de la mano de obra.
- Tienen un efecto socioeconómico importante ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la economía ínter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Desventajas de la mediana empresa.

- Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al Mercado financiero.
- Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- Dificultades para desarrollar planes de investigación
- Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, todo lo cual le insume costo de adecuación más alto que las grandes empresas y les dificulta poder mantenerse en el Mercado.

PEQUEÑA.

Es aquella que maneja muy poco capital y poca mano de obra, se caracteriza porque no existe una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o el propietario del capital de trabajo y los trabajadores; por ello existe una reducida división y especialización del trabajo.

Encontramos en ellas los siguientes tipos:

- Empresas de estilo de vida:

Estas tienen como propósito ofrecerle a su propietario un modo de vida comfortable.

Ejemplo: Una pizzería de un barrio, el florista que vende en una esquina, etc.

- Empresas de alto crecimiento:

Buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible. Son manejadas por un equipo de personas. Otro de sus propósitos es alcanzar grandes utilidades de inversión.

Ventajas de la pequeña organización:

- Motiva a los empleados de corporaciones a formar empresas propias, debido a los bajos salarios y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- Generación de empleos: Se le atribuye el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por esto que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.
- Fomento de la innovación: Ejemplo: La navaja de afeitar de seguridad, el reloj de cuerda automática, el helicóptero, el acero inoxidable, la fotocopidora, etc.
- Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías: ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados: Pues resuelven las necesidades especiales de los consumidores. Ejemplo: Arreglar un reloj, comprar un disfraz, etc.
- Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido a través de los años desplazando la economía de escala de las grandes organizaciones.
- Consta de una técnica de manufactura asistida por computadora: La cual le permite ser tan eficientes como las grandes organizaciones.
- Poseen organización y estructura simples, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.

Desventajas de la pequeña organización:

- Pagan compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- El 25% de estos empleos generados son de medio tiempo.
- Sus empleados no cumplen con las reglas de modelo corporativo, por tener un bajo nivel de educación.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes organizaciones.

MICROEMPRESARIADO.

Es una organización de tamaño pequeño, que ejerce una actividad económica de forma regular ya que cuenta con un máximo de 6 empleados.

Esta comprende de personas de escasos ingresos. Estas iniciativas llamadas microempresariado o microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.

Este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico, ya que pueden ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, gastronomía, a pequeña escala y la consultaría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de las micro.

Su planificación significa pensar y descubrir qué hacer en el futuro, comenzar y mejorar su capacidad de generación de ingresos, por lo tanto, implica entre otras cosas, previsión de costos; aportaciones, resultados, ventas, beneficios y flujos de dinero.

Ventajas de la Microempresa o Microemprendimiento:

- Al igual que la pequeña y mediana es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

Desventajas de la Microempresa o Microemprendimiento:

- Utilizan tecnología ya superada.
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

1.4.4 SEGÚN SU ORIGEN DE CAPITAL O PROPIEDAD.

PUBLICA.

En este tipo de organización el capital pertenece al Estado sea nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de modo total o parcial y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, y pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (Nafin).
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: IMSS, CFE, ISSSTE, Banco de México.
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, DIF Estatal.

PRIVADA.

Están constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa, ya que el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Pueden ser:

- **Nacionales:** Cuando los inversionistas son 100% del país.
- **Extranjeros:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- **Trasnacionales:** Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

MIXTA.

En éstas existe la coparticipación del estado, ciudad, provincia, etc. y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

Ejemplo de organizaciones clasificándolas según su giro, origen de capital y tamaño:

EMPRESA	POR SU GIRO	ORIGEN DEL CAPITAL	SU TAMAÑO
Petróleos mexicanos	Industrial/Extractiva /Manufacturera	Pública/ Mixta	Grande
Coca Cola	Comercial/ Mayorista	Privada/ Trasnacional	Grande
Grupo Electra	Comercial/ Minorista	Privada/ Nacional	Grande
Cervecería Cuauhtémoc M.	Industrial/extractiva/ Manufacturera	Privada/ nacional	Grande

1.4.5 SEGÚN SU ESTRUCTURA.

FORMALES.

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

INFORMALES.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

- Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.
- se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.
- Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.
- Comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

II. EL LIDER.

2.1 DEFINICION.

Líder proviene de la palabra *LEADER*, verbo que indica ACCION. Por lo tanto líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

Estos líderes se desarrollan en diferentes contextos: una organización, empresa, institución o la propia familia como ejemplo:

- Nuestros padres
- El deporte
- La iglesia
- La empresa
- La escuela
- La política

El verdadero líder es quien comienza a auto-educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Indudablemente cada grupo al cual pertenecemos, familiar, deportivo, social, de estudio, de trabajo, iglesia ha concluido una persona que se considera mas influyente que otras.

Un líder hace que los demás lo sigan hacia algún lado. Sobra decir que si nadie lo sigue, entonces no es un líder.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser la persona quien va a la cabeza de un grupo y tiene la responsabilidad de llevar adelante proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no esta expresado por un nombramiento o designación específica.

Quien es capaz de afrontar y resolver los problemas puede poner sus propias condiciones. Ante esta escasez, se podría suponer que se requeriría un especial optimismo para afirmar que cada hombre es un líder, y, sin embargo, así es: todos son líderes sin importar edad, inteligencia, clase social, educación, experiencia o personalidad. Cada persona tiene no sólo la capacidad de ser líder, sino que ejerce esta capacidad más de lo que cree.

2.2 CARACTERISTICAS.

Un líder se debe caracterizar por tener buen testimonio como ser irreprochable, prudente, decoroso, apto para enseñar, no pendenciero, ser amable, paciente, bondadoso, integro, tener autoestima, disposición para aprender, capacidad para

confrontaciones masivas, no deseoso de ganancias deshonestas, neófito, manejo de juntas, presencia directiva, convencimiento, generosidad, iniciativa, sinceridad, transparencia, percepción, sensibilidad, empatía, delegación, misión, visión, pasión, servicio, humildad, negociación, que gobierne bien su casa ya que si no puede controlar su familia no podrá hacerlo en la organización.

Factores que permiten influir

- *Estereotipos*: la búsqueda de uno de estos puede servir como "gancho"; por ejemplo, mostrando experiencias de personas exitosas.
- *Situación*: hay que valerse de ésta para generar la influencia (ejemplo: en las condiciones de trabajo).
- *Sexo*: según la situación, generalmente es más fácil liderar un grupo masculino.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

2.3 CUALIDADES O HABILIDADES.

Las 10 cualidades o habilidades requeridas en el LIDER:

1. Tener un buen conocimiento de la organización, de sus objetivos, de los que forman parte de ella, de cuáles son sus problemas internos y de qué éxitos se han conseguido.
2. Ser capaz de entender (captar) el entorno. Ser sensibles a lo que pasa. Es difícil encontrar soluciones o respuestas si no desarrollamos un buen nivel de sensibilidad que nos permita conocer lo que sucede a nuestro alrededor.
3. Saber resolver problemas. Saber decidir bien y a tiempo. Saber analizar y juzgar con exactitud.
4. Comunicar. Un buen líder debe tener una buena capacidad de comunicación para delegar, negociar, resolver conflictos, vender ideas y propuestas, persuadir...
5. Tener inteligencia emocional. A menudo tiene que enfrentarse a situaciones de crisis, de competencia, de peleas por el poder, conflictos interpersonales, situaciones ambiguas y confusas, etc. Debe tener un buen control de sí mismo sin acabar con un ataque al corazón.
6. Poseer proactividad. En un mundo en constante cambio, el gestor/directivo debe ser capaz de tener iniciativas y avanzar a los acontecimientos.
7. Tener creatividad. Saber encontrar soluciones innovadoras. Debe tener la capacidad de ver y entender situaciones de nuevas maneras.
8. Saber utilizar bien el cerebro. Ser ágil y rápido. Hacer trabajar todo el cerebro, no sólo una parte.
9. Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.

10. Tener un buen conocimiento de uno mismo. Los valores que me mueven, los miedos que tengo, mis puntos fuertes y débiles.

Cada uno de nosotros tenemos todas estas capacidades y habilidades en cierta medida. Nuestro perfil personal es diferente y nuestra experiencia tanto personal como profesional varía con el tiempo. Es importante poder darse cuenta de lo que somos y de nuestras capacidades y habilidades, y con ello tenemos que plantearnos quizás el deseo de ser un elemento activo en la sociedad o en las organizaciones de las que formamos parte.

2.4 FUNCIONES DEL LIDER.

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea.

Las funciones que debe desarrollar un líder para tener equipos efectivos de trabajo son:

1. **Comunicar.** El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse que se entendió su mensaje.
2. **Organizar.** El líder es el que delimita y define como se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. **Integrar.** Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la organización. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. **Dirigir.** Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. **Controlar.** El líder no es solo el que inicia el movimiento si no quien lo dirige y si es le caso lo detiene. Implica por lo tanto la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. **Motivar.** Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por que actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuando motivarla para que siga adelante.
7. **Delegar.** El líder que delega confía en si mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. **Conciliar.** El líder y el directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los q están opuestos entre sí.
9. **Lidiar.** con la diversidad cultural. Es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar.
10. **Asesora.** debate un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y en

particular su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestra función por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

Warren Bennis afirma que un LIDER:

- Innova.
- Es original
- Desarrolla
- Se centra en las personas
- Inspira confianza
- Tiene una perspectiva a largo plazo
- Pregunta <qué> y <por qué>.
- No pierde de vista el horizonte
- Origina
- Es dueño de sus actos.
- Hace lo que tiene que hacer.

2.5 VENTAJAS

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se esta actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a otros directrices
- Se da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- La persona líder construye el ser persona.

2.6 DESVENTAJAS.

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
- Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.
- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.

2.7 DIFERENCIA ENTRE UN LIDER Y UN JEFE O DIRECTOR.

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none">• Existe por la autoridad.• Considera la autoridad un privilegio de mando.• Inspira miedo.• Sabe cómo se hacen las cosas.• Le dice a uno: ¡Vaya!• Maneja a las personas como fichas.• Llega a tiempo.• Asigna las tareas, manda.• Enfoque a sistemas y estructuras.• Control.• Como y cuando	<ul style="list-style-type: none">• Existe por la buena voluntad.• Considera la autoridad un privilegio de servicio.• Inspira confianza.• Enseña como hacer las cosas.• Le dice a uno: ¡Vayamos!• No trata a las personas como cosas.• Llega antes.• Da el ejemplo, convence.• Enfoque a la gente.• Confianza• Qué y Por qué

2.8 ESTILOS O TIPOS DE LIDER.

Aunque no existe una manera correcta de dirigir, es posible identificar los estilos más comunes de dirección y cómo afecta la forma en que funcionan los grupos bajo distintas circunstancias.

La mayoría de los líderes tienden a ser ya sea con orientación hacia el deber (autoritario) o con orientación hacia la gente (democráticos).

El líder implica interrelación de los siguientes elementos:

1. Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
2. Las necesidades y expectativas del grupo
3. Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de líder sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

2.8.1 LIDER AUTOCRATICO.

De origen griego, la palabra *autocracia* significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

El líder autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El líder autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones y el tiene la información necesaria. En algunos casos el líder podría ser más abierto a las contribuciones de otros.

En este estilo de líder se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

2.8.2 LIDER DEMOCRATICO.

El vocablo democracia deriva del griego *DEMOS*: pueblo y *KRATOS*: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo.

De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

El líder democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados. Así se da un flujo libre de comunicación. Este estilo oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades

2.8.3 LIDER LAISSEZ-FAIRE.

La frase *laissez faire, laissez passer* es una expresión francesa que significa «dejad hacer, dejad pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos.

De forma completa, la frase es: *Laissez faire et laissez passer, le monde va de lui même*; «Dejad hacer, dejad pasar, el mundo va solo».

En la Francia del siglo XVIII la expresión *laissez faire* era la fórmula mediante la cual los revolucionarios comprimían su programa. Su objetivo era el establecimiento de una economía de mercado sin obstáculos. Con el fin de alcanzar dicho fin abogaban por la abolición de todas las leyes que prevenían que gente más eficiente superara a competidores menos preparados.

Hoy día se utiliza como sinónimo de economía de liberalismo económico o neoliberalismo; sin embargo, la teoría *laissez-faire* supondría reducir drásticamente la influencia de los gobiernos empezando por abstenerse de participar en la economía. Esto también supone una masiva reducción del tamaño de los programas sociales y el predominio de la ley de la oferta y la demanda en todos los ámbitos de la vida.

Los líderes *laissez-faire* son básicamente blandos e indulgentes y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de líder se da en empresas que pagan nomina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación
- Poco uso de poder
- Posible desorganización

COMPARACION DE ESTILOS DE LIDER.		
AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LAISSEZ-FAIRE
El líder determina toda la norma política.	Toda norma política es asunto de discusión y de decisión del grupo que el líder anima y asiste.	Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder.
La autoridad dicta de uno en uno las técnicas y los pasos de la actividad.	Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo; el líder sugiere dos o más procedimientos o alternativas a escoger.	El líder proporciona los medios y la información solo cuando se le pide; fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
Por lo general el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.	Los miembros son libres de trabajar con quien deseen y se deja al grupo la división de tareas.	El líder participa en absoluto en la operación o realización del trabajo.
El líder tiende a personalizar sus alabanzas o críticas al trabajo, permanece separado y no participa activamente con el grupo, excepto en las demostraciones	Es objetivo al alabar o criticar. Se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo	Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes. A menos que se le pida, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

2.8.4 LIDER PATERNALISTA.

El paternalismo es una modalidad del autoritarismo, en la que una persona ejerce el poder sobre otra combinando decisiones arbitrarias e inapelables, con elementos sentimentales y concesiones graciosas.

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

Líder paternalista tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

El líder autoritario y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

2.8.5 LIDER CARISMATICO.

Tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Líder carismático es la persona que encarna el poder y la autoridad, basándose en la fe y fidelidad incondicional de los seguidores, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de práctica y comportamientos para ser un líder carismático:

A. PROYECTAR UNA PRESENCIA PODEROSA, SEGURA Y DINAMICA:

- Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales.
- Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.
- Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.
- Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados.
- Mantienen una postura corporal q manifiesta seguridad en si mismos.
- Hablan claramente evitar el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como "ahhh", "eh" y "tu sabes".

B. ARTICULAR UNA META ALCANZABLE A TRAVEZ DE:

- Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
- La visión es un enunciado claro de adonde quieren ir y como van a llegara ahí.
- Capaces de persuadir a otros de q lograr esta visión es el interés propio de los demás.
- Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
- El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
- No solo tiene una visión sino que son capaces de hacer que los demás lo compartan.

C. COMUNICAR EXPECTATIVAS DE ALTO DESEMPEÑO.

- Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
- Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
- Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.

D. SER SENSIBLES A LAS NECESIDADES DE SUS SEGUIDORES MEDIANTE:

- El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
- Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
- Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
- Son accesibles y escuchan genuinamente.
- Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender que es lo que realmente les importa.

2.8.6 LIDER FEMENINO.

El líder femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer autoridad al interior de las organizaciones y su rol de mujer está condicionada al entorno político y cultural en que se encuentra inmersa y a su herencia biológica.

Según Jáuregui, la mayoría de mujeres están ubicadas en áreas consideradas típicamente femeninas, como recursos humanos, comunicaciones, marketing y contabilidad. Pero aclara que “estamos observando que poco a poco están colaborando en otras áreas tradicionalmente masculinas, como finanzas y operaciones, ocupando, además, puestos gerenciales”. ¿La razón? Muchas corporaciones europeas y estadounidenses han extendido hacia América Latina políticas y planes de carrera que incentivan la incorporación de más mujeres dentro de su organización.

Las mujeres exitosas crean climas laborales más sólidos para sus equipos, en relación a sus pares masculinos.

CARACTERISTICAS:

Estilo de Gestión Femenina:

Uso del poder, resolución de problemas, habilidades interpersonales, grupos de trabajo, dirección participativa, asunción de riesgos, atención a la diversidad, resolución de conflictos, desarrollo profesional.

Habilidades de un Líder Femenino:

La mujer ejecutiva de hoy debe poseer habilidades para ser eficiente en:

- Delegar y dar autoridad.
- Resolver en forma innovadora los problemas.
- Articular la visión, los valores, la filosofía y las metas.
- Fomentar el trabajo en grupo con espíritu de cooperación.

Las tres áreas básicas de habilidades que una mujer debe desarrollar para ser más eficiente son:

- Habilidades técnicas: el dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión, ya no son suficientes.

- Habilidades interpersonales: se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- Habilidades conceptuales: se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas, y para analizar, predecir y planificar, viendo el cuadro total.

Limitantes Femeninas para el Desarrollo como Líder:

Existen algunos factores que muchas veces detienen a las mujeres en su desarrollo profesional, como:

- Falta de modelos.
- Falta de igualdad en los salarios.
- Discriminación.
- Sensación de aislamiento.
- Estereotipos.
- El efecto del techo de vidrio.
- Falta de modelos: es muy bajo el porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales.
- Falta de igualdad de salarios: todavía no existe una igualdad de remuneración por posiciones iguales entre hombres y mujeres.

Por años las Mujeres que han alcanzado cargos de alta dirección y asumido roles de líder en las organizaciones se han visto envueltas en el estigma de la masculinización, esto es, actuar como hombres para mantener sus posiciones de poder en su interior.

Y es verdad, deben dedicarse exclusivamente a su carrera profesional, deben sacrificar tiempo de su vida privada para lograr metas organizacionales, deben ordenar su mundo público en desmedro de su mundo privado (porque a diferencia del hombre, para ellas el mundo privado está a su cargo y no a cargo del otro), deben extender su agenda de actividades en función de los requerimientos de la organización, deben tener tiempo para la organización, deben cenar y reunirse en horarios fuera de oficina para trabajar estrategias organizacionales, deben estar disponibles para promociones, viajes y asistencia a congresos; deben trabajar y estudiar para mantener (y no mejorar) su posición en la organización, etc.

Lo que para los hombres es un estilo de vida, producto de su socialización, para las Mujeres se convierte en un “deber”, porque las organizaciones han asumido estas prácticas en su interior de una manera incuestionable y que obedecen a una lógica masculina de trabajo. Porque el Patriarcado suponía que el hombre estaba en el mundo público y la mujer en el privado, y cuando hubo mujeres que cruzaron el umbral, debieron asumir el estigma de la masculinización para lograr y mantener un lugar de importancia.

2.8.7 REJILLA ADMINISTRATIVA

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de líder es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los líderes pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.

La rejilla tiene dos dimensiones:

La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un líder respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia labora y el volumen de producción.

La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Más adelante se explicara detalladamente.

III. EL LIDERAZGO

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

3.1 DEFINICION

Etimológicamente, Liderazgo-del ingles “to lead” se relaciona con conducción, dirección o mando y resulta equivalente a palabras de resonancia no grata para quienes vivieron la Segunda Guerra Mundial y escucharon términos como “caudillo”, “duce” o “führer”.

Liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pare por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

El liderazgo es una acción sobre las personas, no sobre maquinas o aparatos. En el intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas; para lograr los objetivos de una organización.

3.2 IMPORTANCIA

Del liderazgo se habla mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su organización/empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender que el liderazgo es importante ya que interactúa entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En conclusión el Liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

3.3 OBJETIVO

El objetivo del Liderazgo es hacer de la gente ordinaria, gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es un arquitecto humano, más que un mandato es un servicio para mejorar día a día en cada área de su vida.

En conclusión el objetivo general es concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión, logrando un trabajo cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

3.4 TENDENCIAS (HISTORIA).

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de liderazgo que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario injusto y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia

IV. TEORIAS DEL LIDERAZGO.

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas:

Liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y Liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo.

4.1 TEORIAS DE LOS RASGOS

Los rasgos tales como una inteligencia superior, una estatura imponente, confianza en si mismo, efectividad en la comunicación, habilidad para motivar a los demás (inspirar) y la necesidad de logros, resolución y creatividad han sido identificados por varios investigadores científicos como rasgos característicos de las personas para tener éxito en los negocios. Este es un enfoque genético, por que se asume que los líderes nacen y no se hacen. Hay una explicación a una dificultad importante que surge junto con el enfoque genético: el hijo de un líder puede no tener habilidades de liderazgo, por que heredo los rasgos equivocados. Si gente común alcanza el liderazgo industrial, fue debido a que heredo un número significativo de rasgos de liderazgo.

Por lo tanto, pareciera que la teoría de rasgos de liderazgo es una perspectiva clara y concisa de los orígenes y de la naturaleza del liderazgo, pero ese no es el caso. La investigación científica ha proporcionado evidencia sumamente contradictoria. Los rasgos que denotan liderazgo en un estudio científico no se encuentran en otros y la situación se complica aun mas debido al gran numero de supuesto rasgos de liderazgo. La dificultad final en relación con este enfoque a la comprensión del liderazgo es que, al ser una teoría basada genéticamente no asume que los rasgos se aprenden. Sin embargo, ese parece ser el caso; muchos rasgos de liderazgo, como las habilidades de comunicación, pueden aprenderse. No se adquieren por herencia y tal método de adquisición de rasgos es inaceptable para la teoría de los rasgos.

La teoría de los rasgos aísla características que distinguen a los líderes de los que no lo son. Según esta teoría el líder debe poseer las características adecuadas para que el individuo sea un líder efectivo.

Las características que los distinguen son:

- **Empuje:** Líderes que presentan un alto nivel de esfuerzo y muestran iniciativa.
- **Deseo de dirigir:** Tienen un fuerte deseo de dirigir a otros sin dejar de asumir responsabilidades.
- **Honestidad e integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza con los demás y muestran una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
- **Confianza en sí mismos:** Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas. Y los líderes se deben sentir seguros de sí mismos.
- **Inteligencia:** Los líderes deben ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- **Conocimiento relativo al trabajo:** Los líderes tiene un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y las cuestiones técnicas.

La atención a los rasgos que se aprenden y que no se heredan hizo que los investigadores administrativos se enfocaran en el comportamiento del liderazgo. El enfoque cambio efectivamente del líder y sus rasgos, a lo que hacia el líder. Este intento por comprender el liderazgo se llama el método de comportamiento para el liderazgo.

El punto central de este enfoque al comportamiento del liderazgo proporciona una percepción genuina de los orígenes y la efectividad del liderazgo, pero su búsqueda del mejor estilo de liderazgo es una debilidad.

El enfoque de comportamiento es un intento basado en la investigación para comprender el liderazgo. Aunque los diferentes estudios emplearon distintos términos para describir las dimensiones del liderazgo, generalmente se le conoce como orientación del trabajo y orientación del empleado.

La orientación del trabajo consiste en acciones que toma el líder para llevar acabo el trabajo, tales como la asignación del trabajo y su organización, la supervisión y la evaluación del desempeño del trabajador.

La orientación del empleado consiste en acciones que caracterizan la forma en que el líder se relaciona y se acerca a los subordinados; un ejemplo de esto es la cantidad y la clase de preocupación que demuestra un líder hacia los empleados.

4.2 TEORIAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella. Además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasan, en función del cual viven, una alta proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor de relevancia.

El ser humano que trabaja en una organización tiene un determinado comportamiento organizacional. Tal comportamiento implica una selección de ciertas acciones, esta selección puede o no ser consciente y deliberada. Por ejemplo, cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo. En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad, que decide una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que le proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensa cuál es el próximo movimiento que debe hacer, es decir, decide inconscientemente.

Todos las personas tienen ciertas concepciones acerca del comportamiento de las otras personas, dichas concepciones incluyen explicaciones acerca de porque se comportan, de la forma en que lo hacen y de las causas que hacen que cambien su conducta.

4.2.1 TEORIA X

Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas. Considera que a muchas personas les desagrada el trabajo y que intenta evitarlo si les es posible. Supone que los trabajadores se inclinan para trabajar menos, tiene poca ambición y evita las responsabilidades cuando se puede.

Plantea que son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta. Supuestos:

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en intereses de sus fines económicos.
2. Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas incluso renuentes con respecto a las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

4.2.2 TEORIA Y

Tiene un enfoque más humanista y de apoyo en la administración del personal.

Mc Gregor contempla la Teoría Y de la siguiente manera:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la auto-dirección y el auto-control para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
- El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
- Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo **aprenden a aceptar sino también a** buscar responsabilidad.
- La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población.
- Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

En otras palabras:

El hombre no es pasivo ni desobedece los objetivos de la organización, poseen motivaciones básicas, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitados para asumir plenas responsabilidades.

El Líder es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa, dinero, materiales, equipos, personas para que ésta alcance sus fines económicos.

Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.

El Líder no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas.

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. Mc Gregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:

1. **Descentralización y delegación:** Es delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en actividades, así satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización.
2. **Ampliación del cargo mayor significación del trabajo:** La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican más actividades, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la organización, a demás de satisfacer necesidades sociales y de autoestima.
3. **Participación y administración consultiva:** La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, que son creadoras dentro de la organización. Esto les da a las personas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.
4. **Auto-evaluación del desempeño.** Algunos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto en línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y auto-evalúen su desempeño frente a objetivos. Un superior ejerce liderazgo y se dedicará a orientar y estimular el desempeño futuro y no juzgar el anterior desempeño. Con esto la persona se ve mas animado en adquirir mayor responsabilidad en la planeación y contribuye a los objetivos de la organización, lo cual es positivo en las necesidades de estima y de autorrealización.

DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS “X” Y “Y”

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">• Las personas son perezosas e indolentes• Las personas rehúyen al trabajo.• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.• Las personas son creativas y competentes.

4.2.3 TEORIA Z

Después de la década de los 70's y la crisis energética del petróleo en la industria estadounidense entraron en decadencia los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas sus indicadores iban en alza.

Para ese entonces William Ouchi se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés, de lo cual indujo que en el estilo gerencial estaba la diferencia entre ambas culturas. Publicó su estudio bajo el título de: Theory How American Business Can Meet The Japanese Challenge, conocida como Teoría Z, debido al rasgo característico de las empresas norteamericanas que se asemejan en el estilo gerencial al Japonés.

Algunas teorías prácticas se basan en el crecimiento de las organizaciones en base al capital invertido, sin tomar en cuenta el recurso humano, otras como la Teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

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

La confianza es la piedra angular de la cultura Z.

4.2.4 TEORIA DEL GRID DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON

En 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton publicaron su modelo en un artículo que denominó "the managerial Grid" que ha sido traducido como "grid gerencial" o "rejilla".

La rejilla es muy usada en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Este matrimonio de investigadores Blake y Mouton lograron definir un modelo en base al entrecruzamiento de dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.

DIMENSIONES DE LA REJILLA.

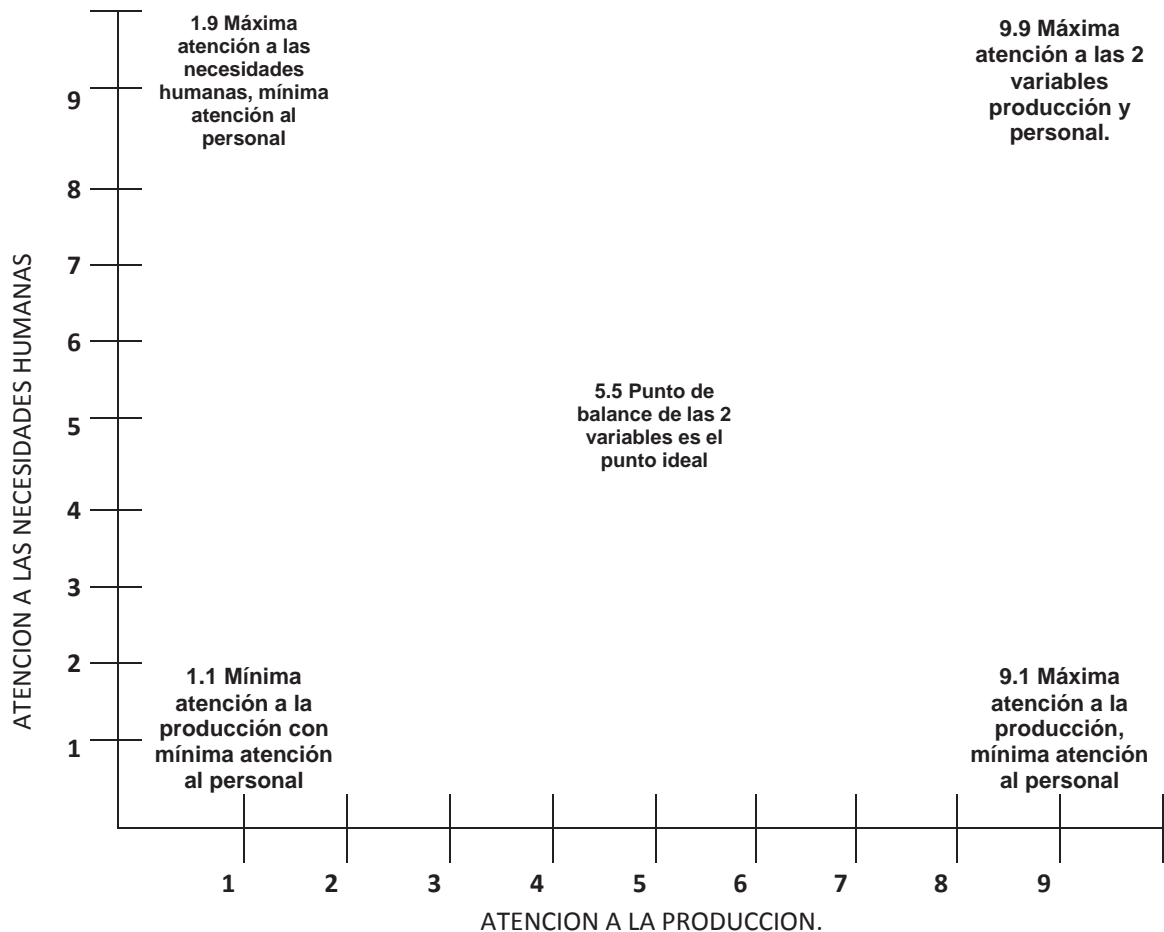
La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

En una matriz establecieron la relación de estos 2 factores o dimensiones: atención a las necesidades humanas en relación con la supervisión; en la matriz se evaluaron los mínimos y máximos de cada factor, munerandolos del uno al nueve. Se observan 5 posiciones.

- 1.1 - Mínima atención a la producción con mínima atención personal.
- 1.9 - Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la Producción.
- 9.1 - Énfasis en la producción con mínima atención al personal.
- 9.9 - Máxima atención a las 2 variables: producción y personal.
- 5.5 - Punto aparente del balance y equilibrio de las 2 variables.

Blake y Mouton sostienen que el punto adecuado de balance es de 5.5. En una relación cuadrática ello resulta falso, porque solo cubre el 25% del universo del problema. En todo caso el punto de balance es 7.7, o sea, aproximadamente el 50 % si bien el ideal administrativo es de 100% como se ilustra en al grafica. En esta grafica se puede apreciar que un liderazgo centrado en 25 es pobre.

MATRIZ DE BLAKE Y MOUTON (GRID GERENCIAL)



4.3 TEORIAS DE SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA

Son las teorías que distinguen diferentes estructuras y procesos de la organización para lograr la eficiencia en situaciones alternas.

El punto de vista de contingencia exige un cambio fundamental de filosofía: hay que abandonar el punto de vista tradicional de que hay formas preferidas de organizar que podrían permanecer relativamente fijas o a lo largo del tiempo.

Las teorías situacionales se conocen también como teorías de contingencia, puesto que la efectividad de un líder para influir en otros dependerá (o será contingente) de las necesidades de la situación. Un líder efectivo, en un enfoque de contingencia debe comprender las dinámicas de la situación y adapta sus capacidades a esas dinámicas. Una situación debe comprenderse desde en varias dimensiones las cuales influirá en a efectividad del liderazgo.

1.- Las características personales son la influencia mas obvia sobre la efectividad del liderazgo. Estas capacidades consienten en las necesidades de los individuos, las habilidades interpersonales y técnicas, la motivación personal para el logro, la experiencia pasada y el valor que se da a las recompensas que ofrece la organización/empresa.

2.- El factor que influye en la efectividad del liderazgo es la naturaleza del trabajo en si. Si las especificaciones del desempeño del trabajo no se explican con claridad, el liderazgo efectivo será muy difícil, por que carecerá de dirección y enfoque. Un trabajo desafiante puede lograr un mejor desempeño que un trabajo aburrido y rutinario. El nivel de trabajo en equipo requerido para terminar la tarea influirá también en la naturaleza y en la efectividad del estilo de liderazgo. Resulta fácil comprender que un estilo de liderazgo que es alto en orientación al empleado será más efectivo con una tarea que requiera de un alto grado de trabajo en equipo.

3.- Por ultimo las características del trabajador (la personalidad, los valores, las necesidades y los niveles de experiencia anterior de los trabajadores) influirán en la elección y en la efectividad fundamental del estilo de liderazgo. Debido a que el enfoque de contingencia destaca a la adaptación la situación, los lideres pueden tomar en cuenta las diferencias individuales de los empleados, ya que una de sus tareas es comprender las necesidades de los trabajadores y proporcionar recompensas organizacionales que sean significativas y por lo mismo motivacionales. Cada uno de estos factores tiene el poder de influir en el comportamiento del liderazgo y la efectividad del estilo, al tomar en cuenta estos factores surgieron enfoques específicos de contingencia o situacionales para la comprensión del liderazgo efectivo. Dos de estos merecen mayor atención. Se trata del modelo de contingencia de Fiedler y La teoría de seguimiento de objetivos.

4.3.1 TEORIA DE FIEDLER

Esta teoría fue desarrollada por Fred Fiedler y en esta propone que el desempeño de grupo efectivo depende de la conjunción apropiada entre el estilo de un líder de interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación permite al líder controlar y ejercer influencia.

Este modelo se basa en la premisa de que cierto estilo de liderazgo y las diferentes situaciones y luego identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

Poder otorgado por el puesto o Poder del Cargo.

Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

Estructura de las tareas.

Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Algunas características importantes del trabajo son:

- 1.- El grado en el cual las tareas y deberes laborales son claramente establecidas y conocidas por las personas que realizan el trabajo.
- 2.- El grado en el cual los problemas laborales pueden ser resueltos mediante una variedad de procedimientos.
- 3.- El grado en el cual "lo correcto" de las soluciones o decisiones que surgen en un trabajo puede ser demostrado apelando a una autoridad, a procedimientos lógicos o a la retroalimentación. Un inspector de control de calidad puede identificar repuestos defectuosos e indicar claramente por que son enviados de vuelta para su re-elaboración.
- 4.- El grado en el cual hay generalmente más de una solución correcta. Un contador que prepara una hoja de balance tiene pocas opciones, mientras que un científico investigador puede tener potencialmente numerosas alternativas correctas entre las cuales elegir.

Relaciones líder-miembros.

Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo. Esta variable refleja la aceptación del Líder. Si otros están dispuestos a seguirlo debido a su carisma, o por el respeto mutuo, el líder tiene poca necesidad de basarse en conducta orientada hacia la tarea; se sigue voluntariamente al líder, sin embargo no hay confianza en el líder y es visto de modo negativo por los seguidores, la situación probablemente aunque no necesariamente, requerirá una conducta orientada a la tarea.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien

deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas.

Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es moderadamente desfavorable o favorable, el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

4.3.2 TEORIA DE HERSEY Y BLANCHARD

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen, es contingente o disponibilidad de los subalternos. Las firmas grandes y los negocios pequeños han usado la teoría de liderazgo situacional (TLS) y con entusiasmo han aprobado su valor.

Esta teoría esta basada en la interacción entre:

1. La cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder.
2. La cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y
3. El nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

NIVEL DE MADUREZ

Madurez: capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo.

La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.

Como modificar los niveles de madurez:

Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos.

Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel.

Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.

En esta teoría se dan cuatro estilos de liderazgo específico que son:

Decir: El líder define los papeles o roles necesarios, dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizarán diversas tareas.

Vender: El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar: El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegar: El líder proporciona poca dirección o apoyo personal a los seguidores.

Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a la regla y también movimientos de involución.

4.3.3 TEORIA DE EVANS Y HOUSE

Esta teoría sostiene que un trabajador se motiva para efectuar el trabajo si:

Robert House concibió La Teoría del liderazgo Ruta-Meta basándose en una primera versión de Martin G. Evans y la publicó en 1971. House formuló una versión más elaborada que la teoría de Evans la cual incluía variables situacionales y pretendía con ella reconciliar los hallazgos contradictorios, relacionados con el comportamiento del líder orientado a la tarea o a las relaciones. Su teoría consideró una gran cantidad de moderadores situacionales en las relaciones entre el liderazgo orientado a la tarea y a las personas y sus efectos. House trató de explicar la influencia del comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los seguidores (subordinados).

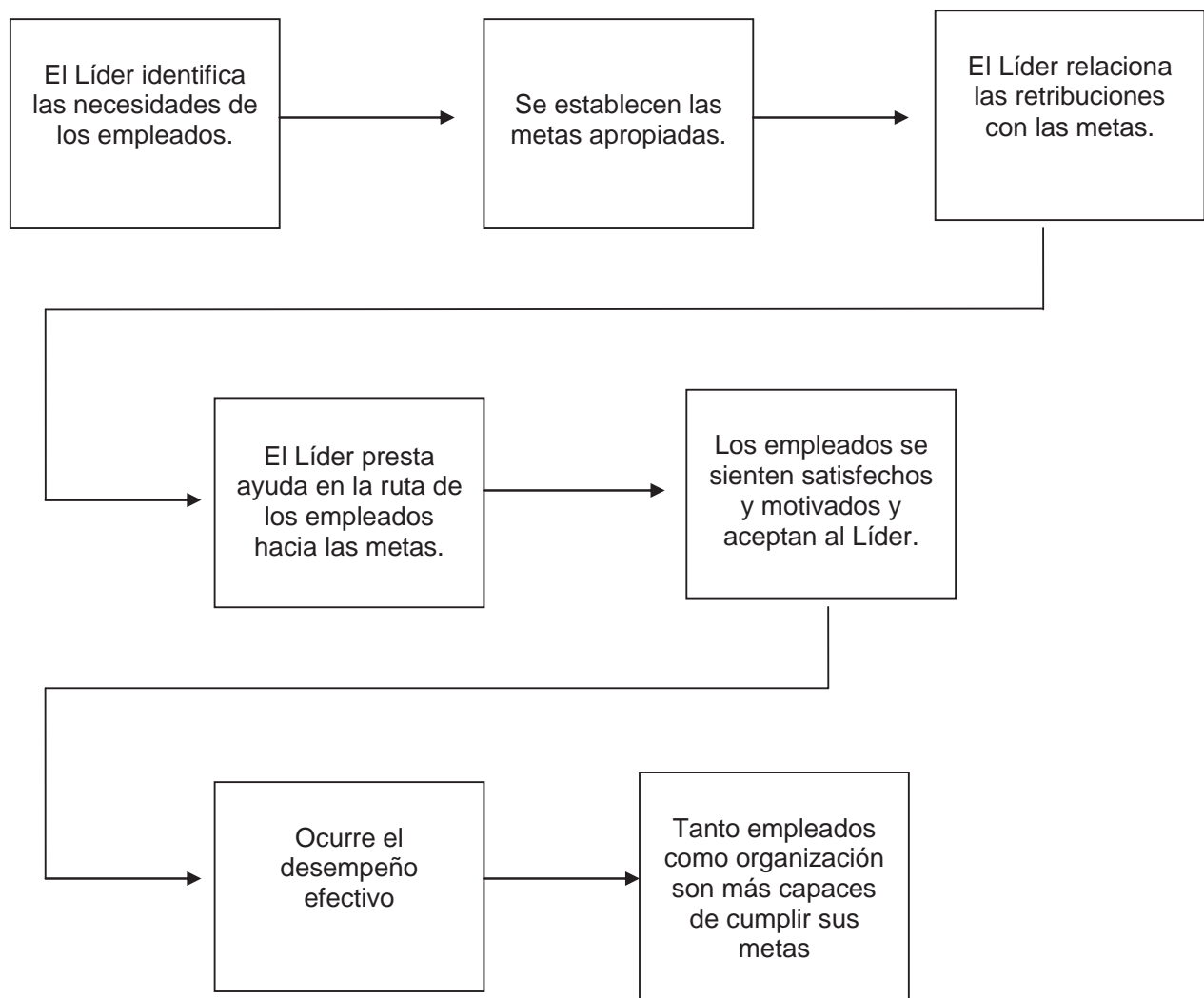
El modelo de liderazgo Ruta-Meta determina el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo; esta teoría se funda en las teorías motivacionales sobre el establecimiento de objetivos y sobre las expectativas. El líder es responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concentren en las metas personales y de la organización. La motivación se incrementa:

1. Mediante el esclarecimiento de la Ruta que tomarán los seguidores hacia las recompensas disponibles, o
2. Por medio del aumento de las recompensas que el seguidor valora y desea. Con esclarecimiento de la Ruta nos referimos a que el líder trabaja con los seguidores para ayudarlos a identificar y conocer los comportamientos que conducen a una adecuada consecución de la tarea y a las recompensas que ofrece la organización.

Este modelo se emplea para determinar, mediante el uso de uno de cuatro estilos de liderazgo, los objetivos del empleado y esclarecer la forma de lograrlos. Se concentra en la influencia que ejercen los líderes en la percepción que tienen los empleados de sus objetivos y de la ruta que deben seguir para obtenerlos.

En el proceso de Ruta-Meta los líderes identifican las necesidades de los empleados, proponen metas adecuadas y después enlazan el cumplimiento de las metas con las retribuciones para aclarar las relaciones de expectativas e instrumentalidad. Se eliminan barreras al desempeño y se ofrece orientación al empleado. Entre los resultados esperados del proceso están la satisfacción laboral, la aceptación del líder y una mayor motivación. Estos deberían rendir además un desempeño y cumplir de metas eficaces.

PROCESO DE LA TEORIA DE RUTA-META



ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Las metas desempeñan un papel central en el proceso de Ruta-Meta. El establecimiento de metas es la fijación de objetivos de desempeño exitoso, tanto a lo largo como a corto plazos. Ofrece una medida del grado en que individuos y grupos cumplen las normas de desempeño.

La premisa básica en la que se apoya el establecimiento de metas es que la conducta humana se dirige a metas. Los miembros del grupo necesitan saber que cuentan con una meta valiosa posible de alcanzar con los recursos y liderazgo disponibles. Sin metas, cada miembro podría seguir una dirección distinta. Esta dificultad persistiría en tanto no hubiera una comprensión común de las metas implicadas.

MEJORAMIENTO DE LA RUTA.

Los pasos en torno al establecimiento de metas representan únicamente la mitad del proceso del liderazgo de Ruta-Meta. Los líderes también deben considerar algunos factores de contingencia y la escala de opciones de liderazgo a su disposición antes de decidir cómo proceder al allanamiento del camino hacia la meta. En particular, debe sopesarse la necesidad de dos tipos de apoyo.

Los líderes ofrecen:

Apoyo a las tareas cuando contribuyen a la reunión de recursos, presupuestos, poder y otros elementos esenciales para la realización de las labores. También pueden eliminar restricciones del entorno que en ocasiones inhiben el desempeño del empleado, ejercen influencia en los niveles superiores y otorgan reconocimiento en función del esfuerzo y desempeño efectivos.

Sin embargo el Apoyo Psicológico también es necesario. Los líderes deben estimular a los individuos a desear la realización de sus deberes.

ESTILOS DE LIDERAZGO

De acuerdo con la teoría de Ruta-Meta, las funciones del líder consisten en ayudar a los empleados a comprender que se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta). Además, los líderes deben ayudar a los empleados a comprobar que el cumplimiento de las metas será beneficio para ellos y para la organización. Esta acción de liderazgo debe resultar en percepciones de alta expectativa (de que el esfuerzo conduce al cumplimiento de metas y por lo tanto a valiosas retribuciones). Sin embargo, los líderes tienen que decidir que estilo usar con cada empleado; el modelo de Ruta-Meta identifica 4 opciones:

- **Liderazgo directivo:** el líder se concentra en clara asignaciones de tareas claras, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo.
- **Liderazgo de apoyo:** el líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.

- **Liderazgo orientado a logros:** el líder fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.
- **Liderazgo participativo:** el líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas.

FACTORES DE CONTIGENCIA

Dos importantes factores deben analizarse: en entorno general de trabajo y las características específicas del empleado.

En cuanto al entorno de trabajo, un líder debe identificar si la tarea del empleado esta ya estructurada o no, si el sistema de autoridad formal es mas compatible con un enfoque directivo o participativo y si el grupo de trabajo existente ofrece ya satisfacción a las necesidades sociales y de estimación del empleado.

De la misma manera, el líder debe evaluar en cada empleado 3 significativas variables.

El Locus de Control o sitio de control se refiere a distintas opiniones respecto de si los logros de un empleado son producto de su esfuerzo (locus interno, el cual es mas compatible con un estilo participativo) o resultado de fuerzas externas (locus externo, el cual es más receptivo a un estilo directivo).

El segundo factor es la disposición del empleado a aceptar la influencia de los demás. Si esta variable es alta, un enfoque será más exitoso; si es baja, el estilo participativo será más adecuado.

La tercera característica individual es la capacidad que el propio empleado percibe para la tarea. Los empleados con alta seguridad en su potencial reaccionaran más favorablemente a un líder de apoyo. Alternativamente, los empleados carecen de una percepción sobre su capacidad para la tarea preferirán probablemente a un líder orientado a los logros.

El modelo de ruta-meta ha hecho una importante contribución al identificar variables de contingencia adicionales, así como al ampliar la escala de conducta de los líderes entre las cuales elegir. Asimismo, es en cierta forma único en cuanto que relaciona explícitamente el estilo de liderazgo con un modelo básico de motivación.

CUADRO COMPARATIVO			
	TEORIA DE FIEDLER	TEORIA DE RUTA-META DE HOUSE	TEORIA DE HERSEY-BLANCHARD
CUALIDADES DEL LIDERAZGO	Los líderes están orientados a la relación o a la tarea. El trabajo debería acomodarse al estilo del Líder.	Los líderes pueden subir la efectividad del seguidor aplicando técnicas motivacionales apropiadas.	El líder debe adoptar su estilo en términos de conducta de tarea y de relación basándose en los seguidores.
SUPUESTOS ACERCA DE LOS SEGUIDORES	Los seguidores prefieren estilo de Liderazgo diferente dependiendo de la estructura de la tarea, de la relación líder-miembro y del poder del cargo.	Los seguidores tienen necesidades diferentes que deben ser satisfechas con la ayuda de un Líder.	La madurez de los seguidores (buena disposición) para asumir responsabilidades y habilidades incluye el estilo de liderazgo que es adoptado
EFFECTIVIDAD DEL LIDER	La efectividad del líder está determinada por la interacción entre entorno y personalidad.	Los líderes efectivos son los que clarifican a sus seguidores los caminos o conductas más adecuados.	Los líderes efectivos son capaces de adoptar el estilo de dirigir, entrenar, apoyar y delegar para acomodarse a los niveles de madurez de los seguidores.
HISTORIA DE INVESTIGACION, PROBLEMAS	Si se usan investigaciones no relacionadas con Fiedler la evidencia es contradictoria para la precisión del modelo.	El modelo ha generado muy poco interés investigativo en las dos décadas previas.	No hay disponible-suficiente investigación para que llegara una conclusión definitiva acerca del poder predictivo de la teoría.

V. PROBLEMAS O CONFLICTOS EN EL DESEMPEÑO Y RELACION DEL LIDER EN LA ORGANIZACIÓN.

5.1 CONFLICTO.

5.1.1 DEFINICION

ETIMOLOGIA.

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española, la palabra CONFLICTO procede de la voz latina *CONFLICTUS* que significa lo más recio de un combate. Y esta formado del prefijo *con-* (convergencia, unión) y el participio de *fligere* (flictus=golpe) Entonces es “el golpe junto”, “el golpe entre varios”.

Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Implica posiciones antagónicas y oposición de intereses.

Un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

La convivencia social es considerada una mina abundante de conflictos, donde la fuente más abundante de molestia son los demás.

Cuando se produce un conflicto pensamos que las cosas terminaran en malos términos pero no siempre es así.

CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS DEL CONFLICTO

Con respecto a las **consecuencias positivas** se tienen:

1. *El conflicto estimula el análisis crítico.* Es decir, no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención, el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un sugerente de la conformidad.
2. *El conflicto motiva.* El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
3. *El conflicto es un precursor de cambio.* El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.

4. *El conflicto a veces limpia la atmósfera.* Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado oculto y no expresado, que si se permite la expresión de este conflicto oculto, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.
5. *El conflicto dentro de los grupos genera cooperación en ellos.* El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se una más. La cooperación entre los miembros de un área o departamento determinado es rara veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

En lo concerniente a las **consecuencias negativas** del conflicto se tienen:

1. *El conflicto estimula las emociones en vez de la razón.* Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
2. *El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización.* Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
3. *La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.*
4. *Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización.* Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna. El ausentismo y la rotación de personal.

5.1.2 CAUSAS

Se han avanzado muchas teorías acerca del origen del conflicto. Últimamente se puede alegar que el hombre es un animal social, y, por lo tanto, uno que responde a las tendencias tanto de competición como cooperación que se observan en animales sociales. Así se aduce que hay motivos últimamente biológicos o psicológicos para la agresividad.

Aunque los conflictos se pueden clasificar según el nivel en el que se desarrollan: micro (interpersonales e intergrupales) o macro (entre grupos definidos dentro de un estado o entre estados, donde las consecuencias de los enfrentamientos afectan a un gran número de población); es posible extraer generalidades comunes a ambos tipos de conflictos. El conflicto es un proceso en el que hay oposición de intereses (tangibles), necesidades y/o valores no satisfechos.

En contraposición, existe un problema cuando la satisfacción de las necesidades de una de las partes impide la satisfacción de las de la otra. En base a esta definición se puede diferenciar dos situaciones que se confunden con los conflictos reales:

Pseudo-conflicto: Puede mostrarse de forma agresiva, sin embargo no existe problema (ya que la satisfacción de unas necesidades no impide las otras) aunque las

partes pueden creer que sí. Casi siempre suele ser una cuestión de malentendidos, desconfianza y mala comunicación.

Conflicto latente. No se muestra de forma agresiva ya que una o ambas partes no perciben la contraposición de intereses/necesidades o valores. Estos no se abordan o ni tan solo se reconocen como conflictos porque no han explotado, porque no existen signos de violencia directa. Esto hará que sigan creciendo por su propia dinámica.

FACTORES DEL CONFLICTO.

Se han determinado tres **factores que propician la aparición de un conflicto** y que a la vez pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión.

Factores culturales. Representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz.

Factores estructurales. Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc.

Factores de comportamiento. Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o por el contrario en comportamientos de diálogo favoreciendo el entendimiento y el respeto.

LAS TRES P's DEL CONFLICTO

Para analizar y así comprender el conflicto J.P. Ledererach estructura el conflicto diferenciando tres partes sobre las que hay que actuar de manera diferente:

- Las **Personas**, son los involucrados y afectados. Hay que reconocer qué papel desempeñan, cómo se relacionan y qué influencia tienen. Averiguar las verdaderas preocupaciones y las necesidades de fondo de la gente. No hacer del conflicto un problema personal, en el cual el líder es participe principal.
- El **Proceso**, es la forma en que el conflicto se desarrolla y como las partes intentan resolverlo. Regularmente, intervienen las relaciones de poder (económico, acceso a recursos, control, etc.) que pueden degenerar en la amenaza como único modo de influir en otros para producir el posible cambio que mejore la situación. Intentar proponer opciones positivas que no desafíe a las partes.
- El **Problema**, es el hecho de divergencia entre las partes. Es necesario distinguir entre conflictos reales (aquellos que la satisfacción de una parte impide la otra) o conflictos innecesarios.

5.2 CONFLICTO FUNCIONAL

Algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, es decir son conflictos funcionales ya que son de tipo constructivo.

Conflictos Funcionales.

Son aquellos conflictos que se presentan y son de intensidad moderada, que mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes; por ejemplo, si promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, fomentan el replanteamiento de metas, etc. Otro ejemplo podría ser cuando en una empresa se decide el otorgamiento de un bono económico a la mejor idea que se presente para resolver un problema específico o para la creación de un lema para el Programa de Calidad de la Empresa. Solo un trabajador o un grupo de trabajadores podrá obtener el bono ofrecido si la propuesta es la más original y representa mejor los objetivos del Programa de Calidad. Pertenecen a este grupo, los conflictos que posibilitan un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomentan un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio

Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como "tensión creativa".

5.3 CONFLICTO DISFUNCIONAL.

Los conflictos que obstaculizan el desempeño del grupo son de tipo disfuncional, es decir son formas destructivas del conflicto.

Conflictos Disfuncionales.

Contrario a lo anterior, existen conflictos que tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro. Generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal. Si este tipo de conflictos afecta a un grupo le genera efectos nocivos que pueden llegar, incluso a su autodestrucción.

Como es fácil concluir, los conflictos disfuncionales o negativos, constituyen el campo de acción del conciliador.

CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL ENTRE GRUPOS.

Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto, estos son sólo una pequeña muestra:

Mayor cohesión de grupo: cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse. **Mayor liderazgo autocrático:** es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte. **Mayor valoración de la actividad:** cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien. El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que holgazanean, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros

que lo integran. Mayor valoración de la lealtad: aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

Distorsión de las percepciones: se produce una distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.

Estereotipos negativos: a medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido. Descenso en la comunicación: lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.

5.4 CONFLICTO DE TAREAS.

Los conflictos en el contenido y las metas de trabajo, son llamados Conflictos de Tareas.

El término *tarea* se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización.

Podemos distinguir un *conflicto de tarea*, cuando las partes en discusión tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o una tarea concreta.

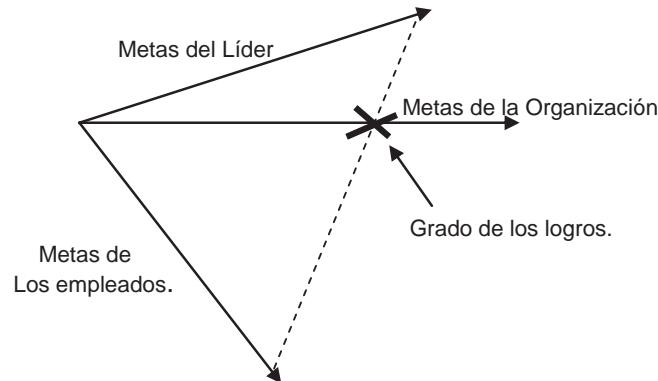
Un ejemplo de este tipo de conflicto son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir, o sobre la interpretación de hechos concretos. Los resultados con respecto al conflicto de tareas no son tan concluyentes.

Por un lado, algunos estudios han demostrado que el conflicto de tareas afecta positivamente a los resultados del grupo y la organización, incrementando la calidad y la cantidad de los resultados conseguidos previniendo la aparición del pensamiento grupal y favoreciendo la cohesión y la aceptación afectiva de las decisiones tomadas en el equipo. No obstante, otros estudios han mostrado que el conflicto de tareas provoca un decremento en la satisfacción, la cohesión grupal y un incremento en los niveles de tensión. Incluso, en algún estudio aparecen relaciones negativas del conflicto de tareas con la calidad en las decisiones tomadas por el equipo y el compromiso con las mismas, lo cual entra en evidente contradicción con los resultados encontrados en el estudio mencionado anteriormente, ya que las variables estudiadas son las mismas, y los resultados completamente opuestos.

El conflicto de Tareas ocurre también a consecuencia de no tener el objetivo puesto en las metas de la organización, si no en sus propias metas, tanto el líder como el trabajador.

La medida en que individuos y grupos consideran que sus propias metas quedan satisfechas al lograr las de la organización es el grado de integración de las metas. La verdadera integración ocurre cuando todos comparten las metas de la organización.

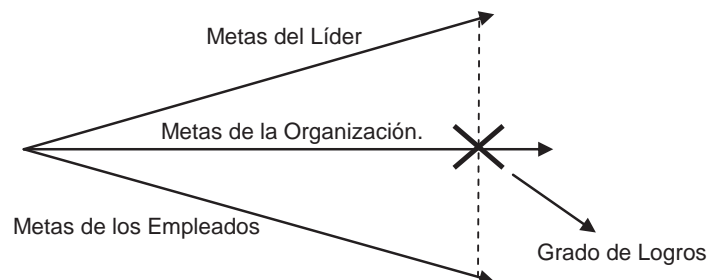
Para ilustrar el concepto, en la figura se ve dividida a la organización en 2 grupos líderes y empleados, se muestran las metas de cada uno y la realización de las metas de la organización a la que pertenecen. En este caso las metas del líder son de algún modo compatibles con la de la organización si bien no son exactamente las mismas. Por su parte las metas de los empleados son casi irreconocibles a las de la empresa. El resultado de la interacción de las metas del líder y las de los empleados es una solución de compromiso y el desempeño real es la combinación de ambas.



La situación puede ser mucho peor si es poco lo que se logra de las metas organizacionales, ya que los líderes y empleados ven las metas opuestas a la de la organización, en consecuencia la moral y el desempeño tienden a ser bajos y se descuidara el cumplimiento de las metas de la organización.

En algunos casos las metas de la organización son tan opuestas que no hay progreso alguno. De hecho todos lo días hay empresas que quedan fuera de los negocios por estas razones.

Las organizaciones esperan crear un medio en el que sus miembros (líderes y empleados) consideren que sus metas son las mismas que la de la organización, en consecuencia entre más se acerquen a las metas y los objetivos los individuos a los de la organización mayor será el desempeño de esta.



Una de las formas en que los líderes eficaces franquean la brecha entre las metas de los individuos y las de la organización consiste en ganarse la lealtad de sus empleados, lo que consiguen como voceros influyentes de estos ante la dirección. Tales líderes tienen pocas dificultades para comunicar las metas de la empresa a sus

seguidores, quienes por su parte encuentran fácil vinculación la aceptación de estas metas a la satisfacción de sus propias necesidades.

5.5 CONFLICTO DE RELACIONES.

Este conflicto se refiere al que se da en las Relaciones Interpersonales. Se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa falta comunicación entre las partes. Conducen a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo. Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

A simple vista resulta intrascendente y trivial que la recepcionista no simpatice con la secretaria del jefe, que el jefe no simpatice con el jefe de otra área o que un encargado de la contabilidad le incomode tener que tratar con otra persona del departamento de informática.

Estos son sólo ejemplos de inadecuadas relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa aunque sumadas y apreciadas desde otro punto de vista pueden generar consecuencias en el funcionamiento de cualquier organización. Estos ejemplos se refieren al fenómeno de conflicto afectivo, este se deriva de las inadecuadas actitudes y emotividad dentro de las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Son muchos factores que ocasionan o intervienen en esta situación, algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas. Muchas otras como la competencia, rivalidad por oportunidades de ascenso o la necesidad de status pueden también llevar a este resultado negativo.

Independiente de la causa que genera el conflicto los mayores perjudicados cuando el mismo se presenta son los otros laborantes. También el cliente o usuario puede resultar perjudicado cuando las ficciones personales se transforman en sabotaje de un trabajador a otro y por lo tanto también se sabotea a la empresa.

El conflicto interpersonal tiende a manifestarse con otras características cuando se refiere al sector gerencial. Aquí la consecuencia del conflicto puede afectar la calidad de las decisiones y la agilidad de la gestión de los involucrados en el mismo. Puede darse también en caso de transformar la política interna de la empresa en función de ganar dominio y control sobre las acciones de la otra persona en conflicto.

En ese contexto resulta importante el manejo diario que un buen líder asigne a la situación de detectar los conflictos latentes y resolver los conflictos presentes.

Para las empresas la superación o ausencia de conflicto interpersonal determina un factor importante de desarrollo que se refleja indudablemente en el ambiente de trabajo y principalmente en su productividad.

En el conflicto relacional, la comunicación que se establece entre los miembros del equipo no se refiere a la tarea que realizan éstos, sino a temas que amenazan la identidad personal y los sentimientos de confianza personal. Por este motivo, es muy improbable que los sujetos queden satisfechos al enfrentarse a un conflicto relacional. La tensión y la frustración que aparece tras la discusión acerca de normas o valores personales, es muy difícil de reducir, ya que afecta a asuntos fundamentales para la identidad personal, los cuáles han sido adquiridos a lo largo de toda la vida. Así, cuando los miembros del grupo tienen problemas interpersonales, manifiestan emociones negativas hacia los oponentes, o se sienten negativamente afectados por ellos, trabajan de forma menos efectiva y producen resultados de peor calidad. En definitiva, el conflicto relacional puede afectar negativamente a la satisfacción en el trabajo, a la calidad de vida laboral e incrementar el deseo de abandono del mismo.

Es posible anticiparse a este conflicto si se reconocen los indicios del mismo. Estos siguen una secuencia ascendente respecto al nivel de tensión y de lucha entre las partes enfrentadas:

Incomodidad. Hay algún aspecto en el entorno o en la relación que no funciona tal y como lo estaba haciendo hasta el momento. Es la sensación intuitiva de que alguna cosa no va bien aunque no se sepa exactamente de que se trata.

Insatisfacción. Se trata de una autopercepción en la que una de las partes no se siente a gusto ante una nueva situación o se ha producido un cambio delante del cual se tienen una sensación de incertidumbre. De estas derivan discusiones momentáneas.

Incidentes. Pequeños problemas que implican discusiones, resentimientos y preocupaciones ya que no se tienen en cuenta o se dejan a un lado.

Malentendidos. Las partes hacen suposiciones, generalmente a causa de una mala comunicación, poca coincidencia o percepciones diferentes de una misma situación, llegándola a distorsionar la percepción de la realidad. El contexto juega un papel muy importante ya que habitualmente no ayuda sino que incrementa los rumores.

Tensión. La situación se rodea de prejuicios y actitudes negativas distorsionando la percepción de la otra parte implicada.

Crisis. Las partes actúan ante la situación de manera unilateral. Se pierden las buenas formas dando paso a los insultos, la violencia, la lucha abierta, etc.

5.6 CONFLICTO POR LOS PROCESOS.

Este conflicto se da por la manera en hacer el trabajo.

Los procesos pueden conceptualizarse como las relaciones interpersonales que tienen lugar entre los miembros de un equipo, como por ejemplo, quién habla con quién, quién discute con quién o quién se alinea con quién. Estas interacciones se reflejan en las dinámicas de comunicación, resolución de conflictos, cooperación y toma de decisiones que se llevan a cabo dentro del equipo y que explican muchas de las variaciones que tienen lugar en los resultados del mismo.

Este conflicto se debe a la competición entre necesidades no compatibles o percibidas como tales. También puede ser de tipo psicológico y comportan percepciones de desconfianza, juego sucio, intolerancia, etc.

Los conflictos por los procesos son productivos cuando son ligeros, es decir, cuando no se presentan muchas diferencias en la forma de realizar el trabajo por los integrantes del grupo.

Las estrategias, habilidades y comportamiento del líder, las decisiones administrativas, las políticas y la estructura de la organización son algunos de los factores que intervienen en el desarrollo del interior de la organización y sus resultados o realizaciones.

Para obtener un mejor desarrollo de trabajo deben influir las expectativas que son las percepciones del comportamiento adecuado para la función o el puesto que uno ocupa o bien la percepción personal de la funciones de los otros dentro de la organización. En otras palabras las expectativas de los individuos le aclaran lo que debe hacer en las diversas circunstancias de su empleo y la forma en que piensan los demás, es decir que alguien comparta sus expectativas con otro significa que cada uno percibe adecuadamente y acepta su función personal y la del otro. Para que las expectativas sean compatibles, es importante compartir metas y objetivos comunes. Aunque dos individuos tengan estilos diferentes porque sus funciones requieren comportamientos distintos, para que la organización sea eficaz es exigente que perciban y acepten las metas y los objetivos de la organización como si fueran los propios.

Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás “demasiado ocupado” para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está “demasiado ocupado” para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa por su puesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces, en pocas palabras tiene una incapacidad para organizar detalles que puede afectar los procesos para continuar con el objetivo de la organización.

Otro aspecto importante que puede llegar a afectar la manera de hacer el trabajo es la falta de imaginación, ya que el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores/empleados.

5.7 OTROS CONFLICTOS.

● ABUSO VERBAL.

El abuso verbal se manifiesta de diversas maneras. Usando tonos de voz desaprobadores, sarcásticos o acusadores; hacer comentarios hirientes o críticas destructivas sobre el trabajo o aspecto físico de las personas; ser insensible ante los problemas personales de tu gente; interrumpir lo que dicen o ignorarlos con tu silencio; humillarlos en público o privado.

Las presiones que recaen en el líder a veces son grandes, pero agudizar el problema es mejor en lugar de buscar corregir el desempeño del trabajador/colaborador para

que mejore su desempeño, de lo contrario se producirán nerviosos e incrementará la ineficiencia.

El abuso verbal es un mal muy común que ataca a todo ser humano en algún momento de su vida; a unos más que a otros. Puede ser una muy devastadora forma de abuso cuando la persona experimenta ataques frecuentemente. El abuso verbal no se puede evidenciar con moretones, pero provoca daño emocional y mental. Las características que identifican el abuso verbal son, aunque no se limitan a:

- Siempre se refiere a la opinión de los demás como irrelevante y equívoca.
- Desconsideración por los sentimientos de la persona.
- Usar en broma el abuso verbal.
- Rehusarse a escuchar a otros.
- Usar acusaciones y la culpa para manipular y controlar a otros.
- Restar importancia a las preocupaciones de los demás.
- Criticar consistentemente la seguridad de una persona.
- Cancelar a propósito citas y acuerdos.
- Negar la perpetración del abuso.
- Provocar temor en la gente por medio de los ataques de ira.

● PROMESAS.

Este comportamiento en líderes busca a toda costa convencer a un colaborador de que haga algo en particular a cambio de un “aumento de sueldo” o para impresionar. También incurrir en él cuando tienes buenas intenciones pero no depende de él cumplir el ofrecimiento que está haciendo.

Una promesa es jugar un juego político, ya que el primer mandamiento de un político es no comprometerse él mismo.

El pensamiento general es que como líder uno se compara a sí mismo con otras personas en el ministerio. Mucha gente no trabaja en engrandecer su organización sino se enfoca en posicionarse a sí misma para la próxima gran promoción. Un gran ejemplo de esto es una cesta de cangrejos. Ninguno de estos cangrejos puede alcanzar la cima porque todos ellos se están jalando hacia abajo tratando de escalar uno sobre los otros. El líder nunca alcanzará éxito cuando juegue en juego de los políticos.

Si juega el juego político, usted caerá en las siguientes trampas:

- Confiar más en la aprobación de los demás que en la de Dios.
- Compararse con otros.
- Fallar en desarrollar sus propias convicciones y valores.

El temor a fallar. Debemos entender que muchas veces lo que mantiene a las personas atrás no es el temor a fallar; sino el temor a ser vistos como un fracaso. Mucha gente evita arriesgarse porque temen ser mal vistos si fracasan. Nos obsesionamos tanto en ser apreciados que no queremos hacer cosas que sentimos que nos harían ver mal a los ojos de otros.

● **DESINTERES POR LOS EMPLEADOS.**

En innumerables ocasiones se reciben quejas de trabajadores que se sienten poco valorados debido que cuando cometen un error inmediatamente se les recrimina, pero cuando hacen bien las cosas pasa desapercibido.

● **SER INCONGRUENTE.**

Es cuando no se mantiene una correspondencia lógica entre las ideas y el comportamiento. Ejemplo:

- Exigir al equipo que llegue temprano a trabajar pero el líder suele llegar tarde.
- Pedir que se apeguen a los procedimientos de trabajo pero el líder continuamente los evade.
- Organizar una campaña para mejorar el servicio a los clientes pero hay rechazo de las llamadas de éstos porque siempre lo hacen en el momento "menos oportuno".

● **ENVIDIA/EGOISMO.**

Coraje a perder el puesto porque alguien brilla más. Los líderes que tienen este tipo de práctica en el fondo no confían en su propia capacidad para salir adelante. Es un problema de inseguridad.

El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

● **DESINTERES/IRRESPONSABILIDAD.**

Es el acto de ignorar, ocultar o incluso negar, esperando que se solucione el conflicto sólo o que alguien los resuelva por él, lo cual equivale a hacer como el avestruz: hundir la cabeza; pero la responsabilidad sigue siendo del líder, y esto sólo agudiza el problema.

"La mejor decisión que se puede tomar es la correcta, la segunda mejor es la incorrecta, y la peor de todas es ninguna." Lo importante es no sufrir de parálisis por análisis. Si no se tienen todas las variables definidas, usar la experiencia, intuición; apoyar el criterio de tu equipo. Resuelve.

La indecisión no es únicamente una pérdida de tiempo, sino que también implica preocupación y desgaste. Cuando se difiere aumenta la preocupación, y ésta es destructiva, porque fatiga antes de iniciar el día de trabajo. Realmente, lo que más agobia y estresa a los líderes no es el volumen o intensidad de lo que tienen que hacer, sino lo que les queda pendiente por resolver, que muchas veces depende de decisiones que necesitan tomar y difieren.

También se puede minimizar o disfrazar los problemas, pero cuando hay problemas, lo más efectivo es manejar la verdad; reconocer que hay problemas y encararlos, a fin de buscar alternativas de solución, porque como líder no se puede darte el lujo de ignorar

o disfrazar los problemas. Se supone que para cumplir ese rol existe el líder en la organización. Los líderes no pueden evadir su responsabilidad en la resolución de los problemas.

● FAVORITISMO

Hacer que algunos trabajadores se sientan más importantes que otros es veneno para la motivación. El resultado: baja productividad. No se trata de igualar los talentos al nivel del menor común denominador. Aproveche a los individuos especiales de los equipos sobresalientes. Sea el líder espiritual que potencia los talentos de cada uno y hágalos actuar al tiempo...en equipo.

Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, se debe buscar otorgar las mismas oportunidades a todos los empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

● TRATAR DE AGRADAR A TODOS/COMPLACIENTE.

Tratar de agradar a todos” es el camino al fracaso ya que no se puede agradar a todos. La mayoría de la gente no está acostumbrada al conflicto y no le gusta. Lo que se debe tener presente es que la mayoría de la gente no gusta del cambio y no lo asumirá. También la mayoría de las buenas cosas que suceden en nuestra vida muchas veces causaron dolor al principio. A la gente no le gusta el dolor así como tampoco les gusta el cambio. Así que lo que se debe tener presente es que la mayoría de la gente no sabe lo que es mejor para ellos, ellos no elegirán lo que es mejor para ellos y harán lo mejor para escoger el camino menos conflictivo.

Preguntar qué es lo que la gente quiere es un error ya que ellos muchas veces no saben ni lo que desean, si como líder basa sus decisiones en agradar a la gente, caerá en las siguientes trampas:

- Temor más a la gente que a Dios.
- Creación de una co-dependencia en la gente.
- Fallas en priorizar correctamente.
- Toma de decisiones que parezcan bien a la gente y no tomar la decisión correcta.

● INFLUENCIA POR TEMOR

En la mayoría de las sociedades, incluso hoy día, el temor es uno de los sistemas de influencia más comunes. El temor al daño físico o psicológico ha caracterizado a las familias, las tribus, los ejércitos y los reinados. En las organizaciones, el temor a menudo toma la forma de ansiedad por perder un empleo. A principios del siglo XIX, durante la revolución industrial, se decía a los líderes que pagaran solamente lo suficiente para permitir a los trabajadores obtener un mínimo de comida y alojamiento. Esto permitía a los líderes maximizar el uso del miedo porque los empleados siempre estaban al borde del agotamiento. Ya que no podía ahorrar nada, en cuanto fueran

despedidos morirían de hambre. Los líderes podían apelar en la inseguridad y a las necesidades fisiológicas.

Bajo la influencia del miedo, da lo mismo que los subordinados comprendan o no las razones de las directivas o que estén de acuerdo con estas. Lo único que le importa al que influye es que sus subordinados comprendan lo que tienen que hacer. La coerción será menos dura si los subordinados comprenden y convienen con la directiva, pero la comprensión y el convenio no alteran la situación fundamentalmente.

El temor como arma tiene una gran desventaja: es muy caro. El líder debe vigilar muy de cerca a sus subordinados para asegurarse de que estén haciendo lo que se les ha dicho y de que no dejen de seguir las instrucciones. Si se detecta algún incumplimiento, el líder debe castigar con objeto de preservar el miedo del subordinado. Este proceso de vigilancia y castigo puede resultar demasiado caro. Un líder alguna vez cometió el error al emplear los trabajos forzados en algunas empresas nazis. Aunque lo hizo estuvo preso por 20 años bajo esos cargos pero su conclusión esta fundada en razones económicas.

El miedo parece autolimitativo. Después de una prolongada tensión de miedo, la gente tiende a perder su sensibilidad hacia el mismo; la inactividad, la indiferencia e incluso la aceptación de la muerte pueden ser la respuesta a las improbables recompensas y los posibles castigos al fin de un periodo de tiempo.

● INFLUENCIA POR TRADICION.

La tradición ha sido probablemente el mecanismo de influencia más común en la historia de la humanidad. Uno obedece al rey porque es rey, o porque es un representante. Pablo en su epístola en Romanos 13:1 "Sométase toda persona a las autoridades superiores; porque no hay autoridad sino de parte de Dios, y las que hay, por Dios han sido establecidas".

La tradición como base de la obediencia fue comúnmente empleada en la gerencia del siglo XIX cuando la estructura de la gerencia de una empresa estaba íntimamente aliada con las clases sociales. Se suponía que los inferiores respetarían a los superiores. Al principio, a quienes ocupaban los puestos superiores se le asignaba ciertas obligaciones para el bienestar de la gente inferior, pero esta ética fue decayendo gradualmente a favor del Darwinismo Social, en el cual el éxito se recompensaba con menores responsabilidades. Sin embargo, la suposición continuó existiendo: los inferiores debían responder ante sus superiores. Los gerentes debían crear un espíritu de grupo, pero fundamentalmente los subordinados debían responder porque era su obligación. En este sistema de influencia, al igual que con el temor, no importa no importa si el subordinado comprende la razón de la orden o si esta de acuerdo con ella y desde luego, no ha participado en la preparación de la directiva. Es así que las actitudes vigentes hacia la autoridad y la respuesta a la tradición son fenómenos culturales. En el sistema tradicional el subordinado responde a la posición de líder. En el ejército el oficial es identificado por su uniforme y sus insignias. Uno obedece la orden, sin considerar las características de la persona que da la orden, porque su posición es respetada, sin importar las características del líder el subordinado obedece.

● INFLUENCIA POR FE CIEGA.

La influencia por Fe Ciega es el tipo de síndrome de Alejandro o Napoleón. Uno responde al gran líder que tiene "carisma". En el pasado, se consideraba el carisma

como regalo de Dios, don de gracia, o poderes mágicos que se otorgaban a unos cuantos favorecidos. Pero ¿Qué es hoy un líder carismático?

La gente responde al líder tiene las características que ellos admiran, a la persona que es un supermodelo de lo que ellos desearían ser. Tal vez fundamentalmente responde por una fuerte identificación emocional o incluso amor por el líder en el que tienen una fe ciega. La relación es más personal que general, pues el carisma no es simplemente un atributo del líder, sino que es el paralelo entre sus características y las necesidades del subordinado.

El líder carismático influye sobre la gente por su personalidad, no por su posición. Por lo tanto, trata de ponerse en interacción directa con mucha gente en toda la organización se salta la cadena de mando porque desea atar a los otros a sí mismo y no a sus capitanes.

No obstante, la influencia por medio del temor, de la tradición o de la fe ciega son esencialmente situaciones autoritarias. El líder dice al subordinado que haga algo; este responde ya sea porque teme ser castigado o lastimado, porque siente la responsabilidad de obedecer a los símbolos de autoridad y cumplir con su parte en la sociedad, o por que ama el personaje que simboliza la autoridad y cree en su capacidad.

Existe una diferencia entre la fe ciega y el temor o la tradición por que el poder del líder carismático tiene límites. Su autoridad depende en parte de su desempeño. Si tiene una serie de fallas, su carisma desaparecerá y ya no tendrá el poder para generar la aceptación de sus subordinados. En este caso tendrá que emplear el miedo a convertir su proceso de influencia en algo tal vez más allá del continuo.

● INFLUENCIA POR FE RACIONAL.

Si pudiéramos contar el número de casos de influencia que surgen en las organizaciones modernas, especialmente entre los gerentes y los profesionales, probablemente encontraríamos que el proceso de influencia más común es la fe racional. Los seguidores responden porque, con base en las pruebas de que el líder tiene el conocimiento y la habilidad, creen que este sabe de que está hablando. Esto es lo que ocurre similar con nuestra relación con un doctor creemos que sabe todo y depositamos toda nuestra confianza en el por títulos, diplomas, certificados, etc.

● SER LIDER CAOTICO

Un líder caótico es:

- Cambia de opinión de manera cotidiana.
- Existen demasiadas prioridades y no hay personal suficiente para ejecutarlas todas.
- Todo el tiempo convoca a reuniones no programadas
- Aleja a personas de asignaciones y proyectos, y deja que el resto de equipo resuelva el retraso
- Se esfuerza demasiado por agradar al cliente, pero no piensa en el efecto de largo plazo que esa decisión tiene sobre la empresa o el personal
- A veces crea, de manera deliberada, una situación de tensión por que, en su fuero interno, cree que su personal trabajara más duro.
- Con frecuencia deja de tomar decisiones difíciles, esperando que la situación se resuelva por sí sola.

- Piensa que la información es poder y retiene los detalles importantes. Necesita todo el poder que pueda acumular.
- Asigna la responsabilidad al personal, pero sin la autoridad para tomar decisiones. Usted es el líder, esa es su función.
- No confía de verdad en que su personal pueda llevar a cabo el trabajo, de modo que usted interviene. No todo el tiempo, por supuesto, pero si cuando se trata de situaciones importantes.
- Esta demasiado ocupado para planear. Sabe que es lo adecuado, pero nunca parece encontrar el tiempo para hacerlo.
- Teme fracasar, de modo que se cerciora que usted y el equipo no lo hagan.
- Pasa una cantidad absurda de tiempo tratando de huir del caos.
- No tiene idea de lo que piensa el personal sobre el nivel actual del caos. ¿Quién tiene tiempo para hablar de ello?.
- El personal le ha dicho que tiene que delegar mas. Y se resiste a hacerlo.
- Aprovecha las nuevas ideas. Y trata de poner en marcha tantas como le sea posible.

● **DESLEALTAD.**

Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes está por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

● **ACENTUAR LA AUTORIDAD DEL LIDERANZGO.**

El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su autoridad entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

● **QUE NO HAY COMPRESION O RESPETO**

1. Un miembro de se equipo esta en su oficina cuando suena el tel. y usted contesta.
2. Llega tarde a las reuniones.
3. Uno de sus empleados tuvo una emergencia familiar o no se siente bien. Usted quiere mostrar compasión, pero lo que realmente le importa es el trabajo, por lo tanto, no muestra interés en el empleado.
4. Permite que los empleados que tienen hijos salgan temprano para asistir a juegos de futbol o actividades escolares, pero espera que los empleados solteros, o que no tienen hijos, trabajen hasta la media noche.
5. Cree que el dinero comprara la felicidad, de mozo que les paga en cesé cambiar la cultura de la empresa.
6. Programa eventos de negocio por la noche o los fines de semana, y le dice al equipo que son de diversión
7. Dice cosas como: "soy el jefe, por eso".

Los problemas representan los obstáculos a vencer en el camino hacia la madurez organizacional; son las resistencias en el camino a la excelencia empresarial. En tal sentido se necesita darle la bienvenida cuando aparecen, porque son señales de que algo necesita cambiar, de que se está frente a una oportunidad.

Para los Chinos crisis también representa oportunidad. La clave para manejar los problemas cuando se presentan es tener la perspectiva correcta. Puedes verlos como una amenaza o como una oportunidad. De modo que cuando hay dificultades no solo hay que pensar en problemas, sino también en oportunidades. Las dificultades pueden traer oportunidades ocultas debajo de la manga.

Ahora, es importante poder distinguir cuando se está frente a un problema o frente a una oportunidad. No siempre está claro si lo que enfrenta el líder representa un problema o una oportunidad. Y esto es muy importante para la gestión del líder. La oportunidad representa lo importante en término de crecimiento y resultado superiores; el problema representa lo que hay que corregir.

Hay una diferencia en cómo resuelven los líderes y en cómo resuelven los gerentes. El gerente, el hombre de la gestión, tiende más a enfocarse en los problemas, su necesidad es resolver lo que afecta la gestión; pero el líder tiende a enfocarse más en las oportunidades, ya que su necesidad es subir el nivel de la organización. En este sentido, la respuesta del líder es de más largo alcance, porque no sólo está pensando el resolver lo del día a día: lo inmediato, sino que también está mirando el largo plazo.

Otro aspecto importante a la hora de resolver problemas, es el apoyo y la participación que se procura del equipo de trabajo; eso si la meta es la madurez organizacional. En algunos contextos de trabajo se ve al líder como el arregla todo. La consigna es “el líder existe para resolver todo lo que haya que ser resuelto”. Pero no todas las decisiones en respuesta a problemas le deben corresponder al líder.

El líder requiere priorizar que problemas requieren con mayor énfasis su atención. Ello lo ayudará a que sus decisiones se centren en el núcleo de los verdaderos problemas y necesidades, concentrando su energía, atención y tiempo en resolver los problemas vitales, en vez de diluirse en muchos problemas a la vez, los cuales sólo atiende y resuelve parcialmente. Además, no existe un líder con capacidad para manejar con efectividad todos los problemas que ocurren en su organización. El líder necesita identificar las crisis reales, las crisis potenciales o las oportunidades principales. El líder debe escoger que guerra va a pelear.

Al líder le corresponde tomar las decisiones difíciles, las que nadie quiere tomar, las que involucran alto riesgo, las que comprometen la supervivencia de la organización; y para eso está líder en la organización. Pero hay muchas decisiones que pueden ser delegadas en sus colaboradores, más si previamente han sido capacitados y empoderados.

El líder que presta la misma atención a cada problema no obtendrá muchos resultados efectivos, ya que estará atrapado en el detalle de multitud de problemas, restándole tiempo a la atención de su gente, así como el tiempo para el análisis y la reflexión; tiempo para pensar y planificar. Otras decisiones pueden ser tomadas por quienes las implementan. Por regla general, las personas que están más cerca del problema, están en mejor posición, en término de experiencia, competencias y manejo de información, para resolver ese problema. Como líder necesitas delegar la resolución

de los problemas menos esenciales en las personas que están más cerca del problema.

Por otra parte, al permitir que otros asuman la toma de decisión para resolver un problema, se fortalece el compromiso de quienes acompañan al líder y además aprenden a tomar responsabilidad por los resultados, sean éxitos o fracasos. En necesario tener siempre presente que los líderes tienen la responsabilidad de habilitar a otros para que desarrollen su potencial, y para que consoliden las competencias necesarias para resolver problemas.

Algunos jefes piensan: “es que no lo van a hacer bien”. Algunos líderes actúan según el dicho “si quieres que algo salga bien hazlo tu mismo”; no caigas en esa trampa. Lo más fácil es hacer las cosas por ti mismo “para asegurarte que se hagan bien” y rendirte al proceso de formación, capacitación y habilitación que le debes a otras personas que trabajan contigo y bajo tu responsabilidad.

Los líderes tienen la responsabilidad de habilitar y capacitar a otros para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Asumir las responsabilidades de otras personas, es restarles oportunidades para el crecimiento, y esto crea dependencia hacia los líderes, y minusvalía en los seguidores. Naturalmente esto toma su tiempo e implica que el líder se involucre en el proceso, e invierta atención y tiempo en la gente para enseñarlos, pero en el largo plazo los resultados son satisfactorios.

Otro aspecto que se requiere enfatizar en relación a la resolución de problemas, es que la resolución de problemas requiere un enfoque estratégico. Este es un aspecto esencial en la efectividad del líder: su sentido estratégico a la hora de resolver problemas. La idea es anticipar los problemas y no que ellos sorprendan al líder lo acorralen como a un animalito asustado, lo cual le resta capacidad de respuesta efectiva.

Los líderes necesitan ser proactivos y aprender a identificar los problemas potenciales y anticipar su resolución aun antes de que aparezcan los problemas. De lo contrario, estarán amarrados a una gerencia de crisis, que actúa reactivamente atendiendo cual bomberos los fuegos que aparecen, con un estilo de liderar de bomberos, apagando fuegos donde surjan; pero sin llegar a resolver las causas origen de los problemas, sino luchando contra los síntomas.

Al respecto comenta Joel Barrer: “El éxito de la gerencia, reside en la capacidad de conducir una adecuada exploración estratégica, lo cual se logra desechando la actitud de tomar decisiones como una reacción a problemas presentes para dedicarse a la anticipación de problemas futuros”. Por lo cual el líder necesita analizar:

Si es proactivo, el cambio puede significar una oportunidad, pero si es reactivo, el cambio puede convertirse en una tremenda amenaza.

VI. TECNICAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Las técnicas de resolución de conflictos permiten a las personas hacer frente a las situaciones de un modo racional, en lugar de recurrir a la agresión o a la rendición.

Las técnicas de resolución de conflictos son un conjunto de herramientas, no de normas. En cada caso podemos escoger la técnica más apropiada a cada situación. Con la práctica y el esfuerzo, llega un momento en el que inconscientemente se alcanza un grado de preparación adecuado, de modo que la selección de la herramienta apropiada “brota” sin pensar.

Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

Ahora, el líder necesita saber cuando está frente a un problema. ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

6.1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por medio de uno o más medios de información) que produce una respuesta. Mediante la escucha activa, el receptor podrá comprender e interpretar con exactitud los mensajes enviados por el emisor.

La comunicación en pocas palabras es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). En todos los niveles organizacionales la comunicación representa un 75% de cada jornada laboral. Por lo tanto toda persona se encuentra en el negocio de la comunicación.

La comunicación eficaz es una de las capacidades principales de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo.

Es mucho más probable que tengan éxito las organizaciones con sistema de comunicación efectivos. Una parte importante de la comunicación en las empresas es transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la empresa trata de lograr.

TRASMITIR MENSAJES Y DAR INSTRUCCIONES.

Las personas utilizan el proceso de comunicación para transmitir una gran variedad de mensajes en forma personal, telefónica y escrita. Una parte importante de su labor

consiste en dar instrucciones, una modalidad de la transmisión de mensajes. Alguna vez he escuchado a algún líder decir: “eso no es lo que pedí”. Cuando esto sucede, por lo regular es su culpa. Y con frecuencia razonan en forma incorrecta y no asumen al 100% la responsabilidad de asegurarse de que sus mensajes se transmitieron y entendieron. La forma en que se dan las instrucciones influirá de manera directa en su capacidad para motivar a los empleados y en la satisfacción de estos con su liderazgo. Antes de comunicar el mensaje se debe planear minuciosamente. Luego, expresarlo en forma oral mediante el proceso de transmisión de mensajes o envió por escrito.

Planeación del mensaje.

Antes de comunicar el mensaje, debe planearlo y responder a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el objetivo del mensaje?* - Influir en alguien, informar algo, expresar una emoción, o todo lo anterior; ¿Qué resultado espera de lo que desea comunicar? Establezca un objetivo. Después de considerar las otras dimensiones de la planeación, determine con exactitud qué quiere decir para cumplir con su meta.
- *¿Quién recibirá el mensaje?* - ¿Ha considerado a todos lo que necesitan recibir su mensaje?
- *¿Cómo enviar el mensaje?*- Planear como se transmitirá el mensaje de modo que lo entiendan los receptores, eligiendo en modo adecuado:

Comunicación oral: cara a cara, junta, presentación, teléfono. *Comunicación por escrito* (incluido el correo electrónico): memorándum, carta, informe, tablero de anuncios, cartel, boletín informativo.

Como norma general utilice canales orales (excelentes para comunicar mensajes difíciles y desacostumbrados), canales escritos (para comunicar mensajes sencillos y rutinarios dirigidos a muchas personas) y combínelos en el caso de mensajes importantes que los empleados necesitan entender. Procurando no extenderse en detalles.

- *¿Cuándo se transmitirá el mensaje?*- El tiempo es fundamental. Por ejemplo, si comunicar el mensaje requiere 15 minutos, no llame al empleado 5 minutos antes de la hora de salida. Espere hasta el día siguiente. Haga una cita considerando el momento adecuado.
- *¿Dónde se transmitirá el mensaje?*- Decida cuál es el mejor lugar, su oficina, el lugar de trabajo del receptor, etc. No olvide reducir al mínimo los distractores.

PROCESO DE TRANSMISION DE MENSAJES ORALES.

Procurar no hablar demasiado rápido cuando se transmiten mensajes orales por teléfono o en forma personal. Es muy útil seguir los pasos siguientes:

- *Generar confianza* - Hacer que el receptor se sienta tranquilo. Por lo general conviene iniciar la comunicación con una breve charla relacionada con el mensaje. Esto ayuda a preparar a la persona para recibirlo.
- *Definir el objetivo de comunicación* - Las metas comunes de la comunicación en las empresas son influir, informar y expresar emociones. Si el objetivo es

influir, resulta de utilidad que el receptor conozca el resultado final del mensaje antes de comunicarles los pormenores.

- *Trasmitir el mensaje* - Cuando la meta de comunicación es influir, informa a la persona lo que desea que haga, es necesario dar instrucciones, etc. Asegúrese de fijar plazos para la consecución de las tareas. Si la meta es informar, comuníqueles el mensaje. Si el objetivo es expresar emociones, hágalo.
- *Verificar que el receptor ha entendido* - El único caso en que no es necesario verificar si el receptor ha entendido el mensaje durante la comunicación cara a cara o con un grupo pequeño es cuando el objetivo consiste en expresar emociones. Cuando desee influir o dar información, debe planear preguntas directas y/o recurrir a la paráfrasis. El solo preguntar “¿tiene alguna duda? No ayuda a determinar si se ha entendido el mensaje.
- *Lograr un compromiso y darle seguimiento* - Cuando el objetivo de la comunicación es informar o expresar emociones, no es necesario fijar un compromiso. No obstante, cuando la meta es influir, resulta importante formalizarlo con la acción a seguir. El líder necesita asegurarse de que los seguidores no pueden con la tarea, es mejor asegurarse cuando se le transmite el mensaje que esperar a averiguarlo una vez que se cumpla el plazo establecido. Cuando los seguidores se muestran renuentes a comprometerse con la acción por realizar, los líderes pueden recurrir al poder de persuasión que les confiere su autoridad. Cuando se comunica algo con la finalidad de influir en alguien, es necesario dar seguimiento para asegurarse de que se llevo a cabo la acción necesaria.

COMUNICACIÓN Y RECOMENDACIONES POR ESCRITO.

Con la ayuda de la tecnología de la información e internet, es posible comunicarse con cualquier persona del mundo en tiempo real. Debido a que el uso del correo electrónico seguirá aumentando, es imprescindible tener habilidad para la comunicación por escrito. Por tal razón, hemos incluido algunos consejos sencillos pero importantes que lo ayudaran a mejorar esta destreza.

- La desorganización es el mayor problema de redacción.
- Redacte con la idea de comunicar su mensaje, no de impresionar al receptor.
- Corrija el trabajo cuantas veces sea necesario.

RECEPCION DE MENSAJES.

El segundo proceso de comunicación en que participaran los líderes es la recepción de mensajes. En la comunicación oral, la clave para entender bien el mensaje es escuchar. Así pues, los líderes necesitan ser pacientes y prestar atención a los demás.

Un mensaje oral no puede ser recibido con precisión, a menos que el receptor escuche. En realidad el 75% de lo que las personas escuchan lo perciben en forma imprecisa, y 75% de lo que escuchan bien lo olvidan al cabo de 3 semanas. En pocas palabras, casi nadie es buen escucha. Una de las habilidades que necesitamos desarrollar, es saber escuchar. La clave del buen liderazgo radica en oír con atención. Su mayor atributo es que concede un valor a quien habla y la gente tiene un deseo profundo de ser escuchada.

CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)

Se usa para enviar documentos y texto generados con computadora a otras personas. El uso del correo electrónico es creciente en todo el mundo. Se está convirtiendo en un medio de comunicación importante a raíz de 4 beneficios:

1. Reduce costos de distribuir información a gran número de empleados.
2. Es una herramienta para aumentar el trabajo de equipo. Permite que los empleados envíen rápidamente mensajes a sus colegas del siguiente piso, de otro edificio o de otro país.
3. Reduce costos y tiempo relacionados con la duplicación impresa y distribución de documentos en papel. Sin embargo, debe tener en mente que los beneficios de reducción de costos no deben anteponerse a la efectividad de las publicaciones electrónicas se redacten con cuidado, para optimizar la efectividad de la comunicación
4. Aumenta la flexibilidad. Ello reviste validez especial en el caso de empleados con computadoras portátiles, ya que pueden conectarse cuando y donde quiera para enviar mensajes electrónicos.

VIDEOCONFERENCIAS

Consiste en el uso de audio y video con las computadoras para que las personas ubicadas en sitios distintos se vean, escuchen y hablen entre sí. Ello permite que individuos de ubicaciones distintas celebren una junta sin necesidad de viajar. Así, las videoconferencias reducirían significativamente los gastos de viaje de una organización.

PROCESO DE RECEPCION DE MENSAJES.

Consiste en escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.

ESCUCHAR.

Es el proceso de dedicar toda nuestra atención al transmisor del mensaje. Se debe escuchar y para ello se hace lo siguiente:

- *Prestar atención* - Cuando alguien interrumpe al hablar, lo mejor es dejar de hacer lo que hacía y dedicar toda su atención de inmediato. Relajarse y aclarar las ideas con rapidez, de modo que este receptivo ante el interlocutor. Esto hará que el proceso inicie de forma correcta, si se pierde la primera palabra, puede perder el mensaje.
- *Evitar las distracciones* - Mirar al interlocutor, no distraerse con cosas al jugar o con el teléfono, si es necesario, descolgarlo.
- *“Conéctese” con el interlocutor* - Mientras la persona hable, evitar que la mente divulgue en asuntos personales, si pasa entonces volver a conectarse, no desviar la atención solo porque no le gusta algo de su persona o por desacuerdo, si la comunicación es difícil lo preferente es hacer preguntas.
- *No sacar conclusiones ni interrupciones* - No suponer que sabe lo que su interlocutor esta por decir; tampoco sacar conclusiones apenas haya oído el

comienzo, ya que los errores al escuchar consiste en que el individuo oye las primeras palabras de una oración, la termina mentalmente y se pierde el resto.

- *Observar los mensajes no verbales* - Entender tanto las emociones como el contenido del mensaje. La gente a menudo dice una cosa y piensa en otra.
- *Hacer preguntas* - Cuando se considera que algo falta, es contradictorio o no se entiende, lo mejor es formular preguntas directas.
- *Hacer anotaciones* - Parte del proceso de escuchar consiste en anotar los aspectos importantes para poder recordarlos posteriormente y documentarlos cuando sea necesario.
- *Trasmitir el sentido* - La forma de hacer que la persona sepa que se está escuchando el mensaje es recurrir a señales verbales como “considera usted que...”, “si aja”, “ya veo” y “entiendo”. También recurrir a contacto visual, expresiones faciales adecuadas, asentar la cabeza o inclinarse ligeramente en la silla para manifestar con ello interés y atención.

ANALIZAR

Es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. El fenómeno de no escuchar correctamente se da en parte porque las personas hablan a un ritmo de 120 palabras por minuto, en tanto que su capacidad para escuchar es de alrededor de 500 palabras por minuto. Cuando el interlocutor transmita su mensaje, se debe:

- Pensar, esperar y evaluar después de escuchar.

COMUNICACION INTERPERSONAL.

La calidad de la comunicación interpersonal en una organización es muy importante. Las personas con buenas habilidades de comunicación ayudaron a que los grupos tomaran mejores decisiones y fueron promovidas más frecuentemente que personas en que esa capacidad estaba menos desarrollada.

Para poder tener una buena comunicación interpersonal necesitamos conocer a la *Comunicación Intrapersonal* que es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales. Implica la aceptación de uno mismo, de nuestro físico, es decir, el cuerpo con cualidades y limitaciones, estar en contacto con los sentimientos y aceptarlos, y aprender a perdonarse.

La comunicación Intrapersonal tiene una relación estrecha con la propia autoestima, si estamos y nos sentimos bien con nosotros mismos, nos dirigimos pensamientos positivos. Tener esta comunicación intensa y positiva permitirá, lograr el éxito en las relaciones y comunicaciones interpersonales.

Algunos ejemplos de comunicación interpersonal son platicar con los amigos, discutir la metodología de un trabajo, hacer comentarios que benefician a la organización, entrevistar a alguien o dar consejos.

La habilidad de comunicación interpersonal es vital para obtener el empleo que deseamos, ascender en una organización, mantener una posición dentro de la misma,

lograr las metas organizacionales, escuchar las necesidades de los otros, establecer relaciones, solucionar los conflictos de manera adecuada y ser asertivos.

Al poder tener una habilidad de la comunicación interpersonal habrá un manejo de la comunicación grupal en la cual participan dos o mas personas que se comunican entre si con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo y las organizaciones y el fortalecimiento de los grupos.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Es muy importante la forma en la cual se trasmite la comunicación, ya que no solo se trata de dar órdenes, informar, etc., si no que lo importante es la forma en como se hace. Hay varios estilos:

ESTILO ASERTIVO - Es expresivo y de mejoramiento personal, se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos; revela quién es, qué siente, piensa y quiere; nos permite conocernos más, sean amigos, extraños y familiares, su comunicación es franca, abierta, directa y adecuada.

Tiene una orientación activa en la vida, es decir, va tras lo que quiere; actúa de un modo que juzga respetable y responsable, al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones, sin embargo siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.

ESTILO AGRESIVO - Es expresivo de mejoramiento personal además de que trata de sacar ventaja injusta de otro.

ESTILO NO ASERTIVO O PASIVO - Se caracteriza por la timidez y negociación de la propia persona. Es inefectivo ya que brinda ventaja injusta a los demás. Se disculpa constantemente, Confía en otros y no en sí mismo/a, no expresa lo que siente y piensa, permite que otros tomen las decisiones por el/ella, no obtiene lo que quiere.

LOS HOMBRES Y LAS MUJERES SE COMUNICAN DE MANERA DISTINTA.

Las personas de uno y otro género se han comunicado en forma diferente desde el principio de los tiempos. Las diferentes basadas en el género se deben parte a los estilos lingüísticos que suelen utilizar hombres y mujeres.

Estilo lingüístico es la forma de hablar característica de una persona. Incluye aspectos como el uso de lenguaje directo o indirecto, ritmo, pausas, elecciones de palabras y uso de elementos como las bromas, figuras de expresión, relatos, preguntas y disculpas. En otras palabras el estilo lingüístico es un conjunto de señales aprendidas culturalmente con el que no solo se comunica lo que se quiere si no que también se interpreta el significado de los mensajes de otra persona y se las evalúa como tales.

Este estilo no solo sirve para hacer diferencias entre hombre y mujeres; también influye en las percepciones que se tienen de la confianza, competencia y capacidades de los demás.

¿Por qué los estilos lingüísticos difieren a los hombres y a las mujeres?

Los hombres se comunican más agresivamente e interrumpen más a sus interlocutores que las mujeres.

Las mujeres llegan a ver la comunicación como una red de conexión en la cual las conversaciones son negociaciones para lograr cercanía. Las mujeres tienden más a compartir el crédito de éxito, hacer preguntas para aclarar, brindar retroalimentación con tacto al minimizar las críticas con alabanzas y decir indirectamente a otros lo que debe hacer.

Los hombres tienden más a vanagloriarse, retroalimentar en forma brusca y no brindar alabanzas, mientras que tienden a hacer menos preguntas o aceptar sus errores o debilidades.

6.2 TOMA DE DECISIONES

El origen de la palabra decisión puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión, del latín *de-cidere*, es un término a fin a *incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso y occiso*. Entraña la idea de “cortar o dejar”. Por supuesto, es una metáfora. Supone que un individuo ante dos o más posibilidades, toma una y deja las otras.

Decisión no es lo mismo que conclusión, si bien a menudo ambas realidades se acercan tanto una a la otra que parecen coincidir. Pero la decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad, en tanto que la conclusión es el término de un raciocinio e implica inteligencia.

El objetivo de la Toma de Decisiones es que el Líder aprenda acerca del manejo de problema y la toma de decisiones, tanto personales como institucionales. Conocer el proceso de la toma de decisiones y saber cómo y cuándo tomar decisiones efectivas.

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas. Una decisión es una alternativa compuesta de dos o más cursos de acción que probablemente se hallen a la misma distancia de la verdad

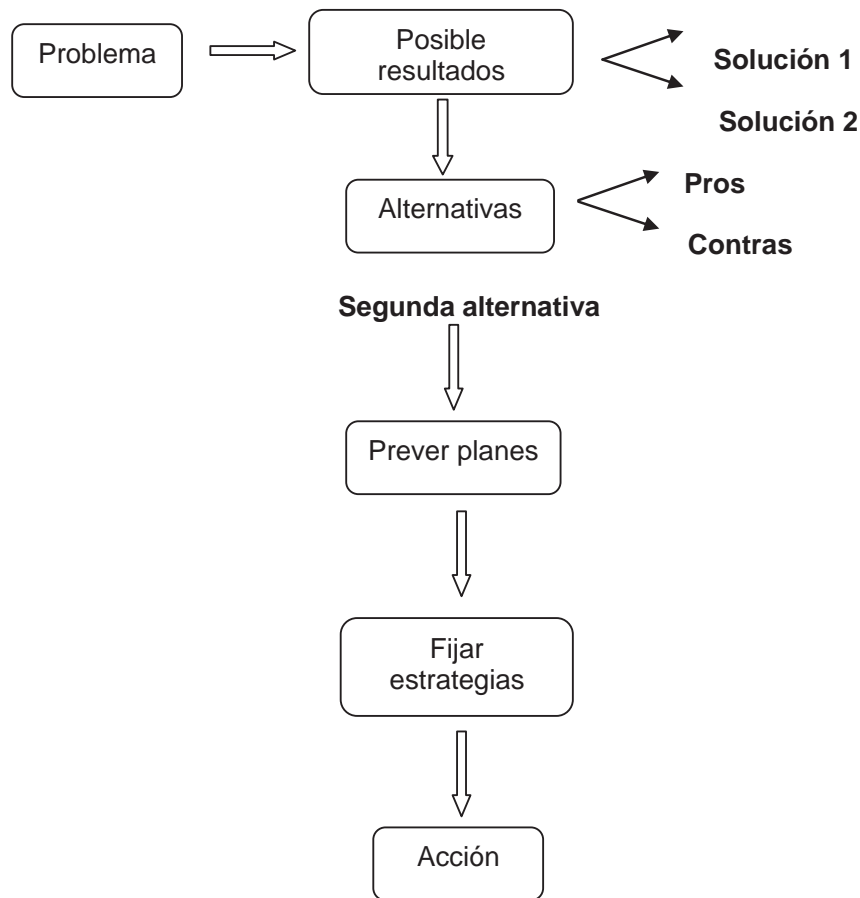
El líder habitual a adoptar o tomar decisiones efectivas sabe que no parte de un hecho, si no que todos partimos de una opinión.

Solo en raras ocasiones, las decisiones que tomen los directivos llevaran a consecuencias únicas que se conozcan con certeza por anticipado. En incontables situaciones los líderes enfrentan un serio problema: se les pide elegir entre dos o mas rumbos alternativos de acción, en un momento en que las consecuencias resultantes no pueden ser previstas con certeza por que dependen de la naturaleza de algún evento futuro, sobre el que no tiene control quien toma la decisión; bajo estas circunstancias es difícil tomar una decisión racional.

“Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden en que este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión.” Estos factores pueden ser el comportamiento organizacional de la empresa, el estilo del líder o sus habilidades directivas.

El proceso de la toma de decisiones requerirá un tratamiento por separado que depende de quien decide: una persona, un grupo pequeño o una organización compleja. También influirá el impacto financiero de la decisión, y el impacto financiero de la decisión, y el impacto en los individuos o las personas (en que toma la decisión y a quienes afecta). El líder visionario y consciente del equipo de trabajo y el talento humano debe considerar primero el último punto, es decir, analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores.

En este proceso, el líder no debe descuidar ninguno de los elementos y fases que intervienen en la toma de decisiones.



Esquema del proceso de la toma de decisiones.

DESCRIPCION DE LOS PASOS DEL PROCESO DECISIONAL

1. Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión. En este sentido, quien decide será capaz de distinguir entre causa y efecto, y síntomas y problemas, ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados. El análisis del problema requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, su surgió recientemente, o si es fruto de desarrollos anteriores.

2. Después de analizar en forma el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta. A continuación se establecen los criterios con los que se juzgaran las soluciones que se propongan. Para ello es preciso obtener suficiente información, pues sin esta la decisión sería casi una adivinación.

3. Luego de revisar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor numero de soluciones para luego escoger las que se consideran variables. Tal vez se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una, las cuales se compararan con las normas fijadas. La experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del líder desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones. Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que solo consiguen disimular y postergar el problema. Tales cualidades permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa u organización. La tecnología moderna con que se cuenta en la actualidad será una herramienta de apoyo; en ningún caso reemplazable a una persona que toma decisiones.

4. Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez sea la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. El que decide debe tratar de establecer pros y contras para cada alternativa, y, si es posible, introducir elementos cuantitativos (costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros). La calidad de la decisión se basa en los antecedentes más objetivos y está respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales. La adaptación se refiere a cómo aceptar la decisión todos los que están involucrados en su puesta en práctica: superiores, colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización. Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse y, al igual que un estratega militar, introducir cambios en sus filas, de acuerdo con el comportamiento de sus tropas y las del enemigo en el campo de batalla.

5. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.

6. Se pone en práctica dicho plan. Esta última fase de nuestro proceso consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra es que esta se aplique y solucione el problema.

TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO.

El líder que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma de decisiones en grupo. La toma de decisiones en grupo no significa que quien decide o representa al grupo se exima de su responsabilidad en la decisión; tal vez él es en última instancia directamente responsable, y la intención de discutirlo con colegas u otras personas relacionadas con el problema implica solo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas.

Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuos que participan en el grupo es mayor que la que se lograría consultándolos en forma individual; esto se logra cuando se ha elegido bien a quien consultar. Por este motivo, el que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quienes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas.

TIPOS DE DECISION		
TIPOLOGIA DE LA DECISION	ALCANCE	EJEMPLO
Según el sujeto que decide.	Decisiones individuales.	Tomada por una sola persona o grupalmente, según el caso.
	Decisiones grupales.	
Según el contenido de la decisión y el enfoque básico de quien decide.	Decisiones programables o programadas.	Resolver asuntos repetidos.
	No programables.	Afrontar situaciones nuevas o inéditas.
Según las repercusiones que originan.	Decisiones sobre uno mismo.	Ir al dentista.
	Decisiones sobre otros.	Un padre decide si su hijo entra a una escuela particular o a una del Estado.
Según el conocimiento de los datos y las circunstancias.	Decisiones en situaciones de certidumbre.	Cuando el curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide.
	Decisiones en situaciones de incertidumbre.	Cuando cada curso de acción, o uno de ellos, nos llevarán por caminos desconocidos.
Según el tipo de autoridad que las fundamenta, hay:	Decisiones técnicas.	Se apoyan en la competencia de un experto.
	Decisiones ejecutivas.	Cuando nacen de un poder social, mas bien que de la competencia de un experto.
Según el nivel jerárquico.	Decisiones operativas.	Las que comparten a los obreros y supervisores.
	Decisiones tácticas.	Se manejan en el nivel de jefes de departamentos y directores de selección.
	Decisiones estratégicas.	La dirección general fija los objetivos y políticas generales de las instituciones.
Según la participación de los interesados.	Decisiones autoritarias.	Las que son impuestas por un jefe.
	Decisiones por votación.	Cuando, al no llegar a un acuerdo, los interesados toman el parecer de la mayoría.
	Decisiones por unanimidad.	Cuando todos coinciden en un mismo parecer.
Según su eficacia.	Decisiones buenas.	Cuando se producen los resultados deseados y previstos.
	Decisiones malas.	En el caso contrario.

SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia. En el caso de aquellos problemas tan importantes como para justificar el tiempo y el esfuerzo de un análisis, el proceso de resolución de problemas implica los siguientes siete pasos:

- Identificar y definir el problema.
- Determinar el conjunto de soluciones alternativas.
- Determinar el criterio o criterios que se utilizaran para evaluar dichas alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir una alternativa.
- Ponerla en práctica, es decir, implementar la alternativa seleccionada (la decisión).
- Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

La toma de decisiones se asocia con los primeros cinco pasos del proceso de solución de problemas, por lo que el primer paso de la toma de decisiones es identificar y definir el problema. La toma de decisiones termina al seleccionar una alternativa, que es el acto de tomar la decisión.

6.3 SINERGIZAR

La sinergia es un concepto que proviene del griego "*synergo*", lo que quiere decir literalmente "trabajando en conjunto". Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.

Una organización es considerada sinérgica cuando los órganos que lo componen no pueden realizar una función determinada sin depender del resto de los miembros que componen dicha organización.

El término "Sinergia" consiste en el efecto adicional que dos organismos, sociedades, profesionales etc., obtienen por trabajar de común acuerdo, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las sumas de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas), es la esencia y potencia de la sinergia.

Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como según ellas las ven. Se ha afirmado comúnmente que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo, una definición que me parece apropiada sería:

Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.

El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales.

Es por ello, por lo que desde hace algunos años, se pretende, generalmente sin éxito el explicar los múltiples beneficios que “El Sinergismo pueden reportar a cualquier sector, por ejemplo el del Sector Inmobiliario.

La Sinergia, permite mantener la independencia personal y profesional y sin embargo gracias a las colaboraciones de otros profesionales del mismo sector, potenciar no sólo en la empresa sino en los resultados de todos y cada uno de los componentes asociados.

En la actualidad quizás se puede caer en lo individualista, pero no siempre se actúa así, ya que se pertenece a clubes deportivos, sociales, religiosos, nos colegiamos etc., en un porcentaje bastante alto. Hay que reconocer que nos sentimos “obligados”, por la familia el que dirán, si lo hace fulano por qué no puedo hacerlo yo.

Si nos detenemos en estas reflexiones, resulta, que en cierto modo buscamos en nuestras relaciones sociales un beneficio, quizás el reconocimiento, que te conozcan, que tengan en cuenta tus opiniones y las respeten, satisfacer a tu pareja y te admire. En algunos casos somos capaces de hacer cosas para conseguir beneficios, que sinceramente no las vemos interesantes.

¿Por qué no practicamos La Sinergia entre los compañeros de nuestra profesión?
¿Será que les vemos más que como “enemigos”, que como colaboradores leales?

Hemos pensado dar el primer paso alguna vez, por ejemplo: les hacemos consultas serias abiertamente a los compañeros de profesión. ¿Que tenemos que perder?, ¿Tememos que nos mientan? Y en ese caso, ¿Tardaremos mucho en averiguarlo?

La Sinergia es una técnica rudimentaria que permite eficiencia y respeto entre los integrantes de un equipo, es que las reuniones de trabajo sean productivas. En las reuniones de trabajo el objetivo esencial es la comunicación-información de los proyectos de grupo, aquí no se concede a la comunicación como elemento clave del crecimiento del grupo si no al espacio informativo y de seguimiento de los acuerdos para el logro de los objetivos propuestos.

Aunque los miembros individuales del equipo llevan a cabo tareas entre las reuniones de este, la mayor parte del trabajo en equipo se realiza cuando los miembros están juntos, durante las reuniones.

La sinergia es un concepto importante en un sinnúmero de aplicaciones; por ejemplo en la computación, donde las máquinas son capaces de procesar números notablemente mejor que los seres humanos, pero carecen de sentido común, por lo que el trabajo en conjunto de computadoras y humanos da excelentes resultados, mejores que los posibles de lograr trabajando por separados. En el ámbito de la medicina encontramos el concepto en la toxicología, donde los efectos de la suma de compuestos en un organismo pueden ser muy diferentes a la acción de los compuestos por separados. Pero la gran aplicación se da en el ámbito de las relaciones humanas en la empresa, y actualmente el concepto está orientado a crear un marco conceptual para todo lo que es el trabajo en equipo.

En la cotidianidad, la sinergia es posible ser vista fácilmente en los sistemas mecánicos, no obstante en aquellos que contienen componentes sociales el concepto a veces puede hacerse algo ambiguo, por ejemplo la sinergia presentada en un grupo familiar, podría ser considerada como la vida. O también en el caso de un equipo de deportistas, la sinergia podría ser el placer por la competencia junto con la amistad. En cuanto a estos sistemas sociales pueden existir dos tipos de sinergia; la positiva y la negativa. La primera dice relación con una integración entre los miembros que componen la organización y que por ende obtienen resultados fructíferos. Por el contrario si la organización contiene líderes que no contribuyen positivamente, y en consecuencia los resultados no son los esperados, se habla de una sinergia negativa.

6.4 CREATIVIDAD

La creatividad es una habilidad imprescindible para crecer, vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades en la familia, el trabajo, la escuela, los amigos y la comunidad. Nos permite realizarnos; es una cualidad que se encuentra dentro del ser humano, y lo único que debe hacer es rescatarla.

Cuando hacemos algo en forma diferente de cómo lo hacíamos antes y nos da resultado, estamos usando la creatividad. De igual manera al resolver un problema de modo que no solo nos beneficie, sino que resulte de provecho para los demás, la creatividad adquiere una dimensión social trascendental.

Podemos asumir que gracias a que la creatividad existe en cada uno de los integrantes de las organizaciones, estas pueden obtener de los individuos, independientemente del tipo de puesto que ocupen y, sobre todo, de los equipos humanos, ideas de mayor calidad y vitalidad.

En la actualidad, lo único invariable es el cambio. ¿Qué se necesita para ser un líder y poder guiar e influir en las personas y los equipos de trabajo? Entre otras habilidades y quizá esta integra a las demás, desarrollar la creatividad.

Una de las competencias fundamentales que debe poseer todo líder actual para competir y alcanzar las metas personales y de la organización es el pensamiento creativo, que incluye la capacidad de pensar tanto en el presente como en el futuro e iniciar mejoras con base en la evaluación de riesgos. También implica combinar información integrándola en situaciones y contextos diferentes, ofrecer soluciones novedosas a problemas, comprender el potencial de la organización y sus departamentos, así como propiciar el cambio y la adaptación al mismo.

La creatividad es la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas. Esto permite ver los problemas de diferente forma y, en consecuencia identificar todas las alternativas viables.

La creatividad no es algo fugaz, que ocurra una sola vez; es un estilo de vida. Las personas creativas están siempre pensando en los ámbitos en que trabajan; viven sondeando, viven diciendo “¿Qué es lo que tiene sentido aquí, y qué es lo que no tiene sentido?” y si no tiene sentido, piensan “¿puedo hacer algo para cambiarlo?”.

Toda actividad creadora surge, primeramente, de las relaciones entre individuos y el mundo objetivo del trabajo, y en segundo término de los lazos entre personas y otros seres humanos.

El Pensamiento Creativo utiliza el pensamiento divergente (caracterizado por la fluidez, flexibilidad y originalidad) para la solución creativa de problemas. Lo hace relacionando los estilos de pensamiento inductivo (va de hechos u observaciones específicas a lo general), pensamiento deductivo (parte de principios generales a situaciones específicas), lógico (ir de determinada información, con base en reglas explícitas, a conclusiones nuevas), ilógico (intuitivo, asociativo o personal), además de la fluidez (total de sugerencias que es capaz de hacer), flexibilidad (cambio de clase de usos posibles a otros) y originalidad (lo novedoso o inusual de las sugerencias).

El pensamiento creativo tiene varias fases:

- *Orientación.* Definir el problema e identificar las dimensiones importantes. Implica un conflicto entre el individuo y su medio, la percepción de algo que la persona imagina o quisiera que fuera diferente de lo que es.
- *Preparación.* Proveer información relacionada con el problema. Hay que partir del conocimiento de lo que ya existe, incluyendo todos los factores que lo acusan. Esto resulta de la observación sistemática, minuciosa y precisa; exige también la correcta evaluación de situaciones, circunstancias y dinamismos, de la influencia genuina por experimentar y la interpretación objetiva.
- *Incubación.* Dejar por un momento el problema para que se relaje la censura de la razón crítica y se permita el trabajo libre del inconsciente.
- *Iluminación.* Por lo general la etapa de la incubación termina con un insight o una serie de insights, es decir, se encuentra la respuesta (s) al problema; equivale a salir del túnel a la luz.
- *Verificación.* Consiste en probar y evaluar críticamente la solución obtenida; de no ser acertada, hay que regresar a la incubación. Es un ir y venir de las ideas a los hechos y de los hechos a las ideas.
- *Comunicación y difusión.* Es dar a conocer las nuevas ideas; la creación se consolida y vive en la sociedad independientemente de su creador.

CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS CREATIVAS.

Rasgos Generales.

- Originalidad.
- Fluidez verbal.
- Inteligencia relativa alta.

Habilidades del Pensamiento.

- Usa metáforas al pensar.
- Toma decisiones reflexibles.
- Usa categorías amplias.
- Hace juicios independientes.
- Utiliza imágenes mentales.
- Puede afrontar la novedad.
- Piensa lógicamente.
- Puede romper los esquemas mentales.
- Encuentra orden en el caos.

Estilo de pensamiento.

- Desafía las suposiciones, pregunta por qué.
- Busca la novedad y las brechas en el conocimiento.
- Extrae ideas nuevas del conocimiento existente.
- Prefiere la comunicación no verbal.
- Disfruta la visualización.
- Encuentra la belleza en los buenos problemas y en las soluciones elegantes.
- Aprovecha el azar.

Características de Personalidad.

- Esta dispuesta a tomar riesgos intelectuales.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Es curiosa e inquisitiva.
- Esta abierta a experiencias nuevas.
- Se embebe en tareas interesantes.
- Disciplina y compromiso en el trabajo.
- Gran interés espontáneo en el trabajo.
- Incomodidad con las reglas y los límites impuestos por otros.
- Busca competencia y desafíos.
- Reflexivo y preocupado.
- Tolera la ambigüedad.
- Tiene una amplia gama de intereses.
- Juguetea con las ideas.
- Valora la creatividad y la originalidad.
- Es intuitiva.

Otra característica que debe poseer es tener una autoestima alta, lo que le permitirá tomar riesgos y transitar por caminos desconocidos.

Para estimular el espíritu creativo que todos llevamos dentro existen varias tácticas que pueden ejercitarse cotidianamente:

- Formularse las preguntas qué, por qué, para qué, cuándo, cuánto, cómo, dónde y quién.
- *Conocerse a sí mismo.* Tener conciencia de sus propios intereses, objetivos, habilidades, limitaciones y estímulos que permitan percibir y explotar su propio potencial creador. Tener confianza en usted y en lo que hace le permitirá dar pasos seguros y, sobre todo, tener entusiasmo y amor y disfrutar sus actividades.
- Amplíe sus horizontes.
 - a) Lea y piense acerca de otros temas que generalmente no son de su interés.
 - b) Recabe y archive ideas que le parezcan interesantes.
 - c) Practique el arte de saber escuchar.
- Cultive su propio quehacer.
 - a) Recurrir a todas las fuentes posibles para mantenerse informado.
 - b) Descubra los puntos clave de un problema.

- c) Cuestiónese todas las suposiciones planteadas respecto del problema que se analiza.
 - d) Valore todas las ideas, aun cuando éstas le parezcan inusuales.
- *Tenga una actitud asociativa.* Encuentre los factores comunes que ocurren en situaciones aparentemente dispares a través de ejercicios de analogía.
 - *Puntualice.* Establezca con claridad los límites verdaderos del problema y analícelo enumerando las variables que lo conforman.
 - *Asume una actitud crítica, cuestionando el porqué y el porqué no de las cosas y atreviéndose a ser ingenuo.* Que lo conocido no lo limite.
 - *Mantenga el sentido del humor.* Esto le permitirá que las ideas fluyan de una manera mas libre y no descartarlas por descabelladas que parezcan. La risa contribuye a elevar la creatividad y la productividad.
 - *Ejercite el análisis lingüístico.* Los antiguos gramáticos latinos decían que quien entiende bien las palabras, entiende bien las cosas.
 - *Muévase por el mundo.* Conocer lugares, culturas y personas diferentes le permitirá ampliar sus esquemas.
 - Valore la ansiedad y el riesgo que vive cada día como un aprendizaje enriquecedor.
 - Aplique el benchmarking en su vida.
 - Realice actividades utilizando las técnicas de lluvia de ideas y delphi.
 - *Desarrolle la futurología.* El futuro es el reino de lo posible, imaginable e innovador. Imagine el porvenir de manera libre y creativa. Técnicas como la analogía, los juegos que combinan el azar y las habilidades, los ejercicios de simulaciones y la evaluación de los avances tecnológicos, entre otros, le serán de utilidad.
 - Vacúnese contra los inhibidores de la creatividad.

INHIBIDORES ORGANIZACIONALES DE LA CREATIVIDAD

- *La Vigilancia.* La observación constante cuando las personas están trabajando disminuye el impulso creativo y los deseos de arriesgarse.
- El juicio de las acciones.
- *El uso excesivo de recompensas.* Conlleva a la disminución del placer intrínseco de la actividad creatividad.
- *La competencia.* Poner a los trabajadores en una situación desesperada de ganar o perder impide el progreso de su propio ritmo creativo.
- *El exceso de control.* Indicar exactamente como hacer las cosas provoca la sensación de que cualquier originalidad es un error y cualquier exploración una pérdida de tiempo.
- Establecimiento de expectativas exageradas para el desempeño.
- Limitar el tiempo.
- Establecer metas numéricas.
- Ausencia de identificación con la organización.
- Falta de reconocimiento.
- Ausencia de verdaderos equipos de trabajo.
- Autoritarismo.

El adecuado desempeño del líder se basa en la concordancia entre las habilidades, actitudes, pensamientos y comportamientos orientados a descubrir oportunidades de progreso o desarrollo. Esto requiere una buena dosis de creatividad, que se logra mediante la modificación de los esquemas mentales, la flexibilidad en la apertura de

los cambios y al propiciar que se exploren y manifiesten las potencialidades del equipo de trabajo.

En la actualidad, el líder debe crear un ambiente de confianza y libertad en las organizaciones que permita a los trabajadores aportar ideas y hacer críticas, aun cuando éstas no resulten agradables. Para lograr un ambiente laboral creativo se requiere el entusiasmo y compromiso de la persona en su totalidad, debido a que la creatividad incluye los comportamientos y valores, lo consciente e inconsciente, y lo analítico e intuitivo de la persona.

Los esfuerzos coordinados de los líderes y de los empleados redundan en cambios de mejora en el lugar de trabajo, por ejemplo:

- Los líderes innovadores crean un clima que da poder a los trabajadores.
- Los trabajadores hacen valer sus capacidades a través de su desempeño laboral.
- Se valora, admira y respeta más el proceso de trabajo que el producto final.
- Se confía en que los empleados pueden aprender cosas nuevas.
- Se valora el desarrollo personal de los empleados.
- Se respeta y toma en cuenta la expresión de sus opiniones e ideas.
- La organización se considera como un organismo vivo e inteligente que necesita ser estimulado continuamente.

COMO DESCUBRIR EL ESPIRITU CREATIVO LABORAL.

- *Reducir los niveles jerárquicos de la empresa.* Redunda en que los empleados asuman mayor responsabilidad y estén mejor informados.
- *Permitir la fluidez de las ideas y ser receptivo a ellas.* Que el trabajador haga preguntas y opine.
- *Poner en práctica las ideas.* Que exista congruencia en el decir y el actuar del directivo; que no se engañe al trabajador aparentando que se le escucha.
- *Enriquecer el trabajo.* Que permita el desarrollo individual, profesional y social.
- *Crear un ambiente físico estimulante.* Que permita tanto la actividad como la relajación mental, que promueva las buenas relaciones interpersonales y que sea agradable psíquica y sensorialmente.
- *Fortalecer los equipos de trabajo.* Valorar la colaboración, la diversidad y la armonía.
- *Ser humilde y acercarse al trabajador.* Vencer la creencia de que el jefe lo sabe todo.
- *Dar libertad a los empleados de jugar y correr riesgos.*
- *Tomar decisiones valorando la intuición.* Confiar en la visión de su inconsciente, ya que organiza la información en ideas nuevas no anticipadas.
- *Buscar la armonía de los principios rectores del cerebro.* Cultivándolos para utilizar adecuadamente su reflexión y aprendizaje.

6.5 ADMINISTRACION DE TIEMPOS

El objetivo de la Administración de Tiempos es que tanto el líder como el trabajador adquieran habilidad que les permita aprender a administrar su tiempo y el de su equipo de trabajo.

La administración es un proceso muy particular que consiste en actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados. En esto intervienen seres humanos y otros recursos.

“¡Tiempo es lo que me hace falta!” “¡Es que no me alcanza el tiempo!” Es típico escuchar estas expresiones en boca de directivos de alto nivel. Cabe preguntarse si saben administrar su tiempo.

TIEMPO

El tiempo es la relación que se establece entre dos o más fenómenos, sucesos, cuerpos u objetos. Para el ser humano el tiempo es la vida que se procesa y se constituye, se despliega y hacia le final se repliega.

La importancia del tiempo estriba en cinco *i*:

- *Igualitario*. Todos, pobres y ricos, tenemos la misma oportunidad de disfrutar el tiempo.
- *Inelástico*. No podemos recordar o ampliar el tiempo. El día tiene 24 horas
- *Indispensable*. Para desarrollar cualquier actividad necesitamos tiempo.
- *Insustituible*. El tiempo no se puede reponer.
- *Inexorable*. El tiempo transcurre, suceda lo que suceda.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en si. La administración del tiempo es la administración de si mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida.

MANEJO DEL TIEMPO.

Uno de los elementos que tradicionalmente equilibra el balance entre trabajo, estudio y familia es el factor tiempo. Este elemento hace que nuestra vida se divida en un sistema de ejes, con cuatro tipos de relaciones:

- Importante-urgente (crisis, problemas, proyectos contra reloj).
- No importante-urgente (reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias).
- Importante-no urgente (planeación, relajación necesaria, previsión).
- No importante-no urgente (cosas triviales, algunas llamadas, ocio, relajamiento excesivo).

Lo ideal es que se trabaje la relación importante-no urgente, en esta se pueden conseguir más elementos que ayuden a equilibrar nuestras vidas, pero en la práctica hacemos que el tiempo la transforme en urgente y entonces comienzan los problemas.

Para lograr mantener esta relación con sus características originales, el individuo debe conectarse con la misión que tenga, revisar sus roles, actuaciones o papeles que desempeña. Ser lo suficientemente abierto para modificar las metas, organizarse a plazos más largos y ejecutar cada acción con integridad, lo que significa cumplir sus compromisos y estar en una constante evaluación.

Matriz de administración de tiempo.

Matriz de Administración del Tiempo	
<p>I. Urgente</p> <p>Crisis Problemas Plazos que vencen</p>	<p>II. No urgente</p> <p>Preparación Prevención Clarificación de valores Planeación Construir relaciones Relajación necesaria Crecimiento interior</p>
<p>III. Urgente pero no importante</p> <p>Interrupciones innecesarias Reportes innecesarios Juntas irrelevantes Algunas llamadas y correos asuntos menores de otros</p>	<p>IV. No urgente ni importante</p> <p>Trivialidades Trabajo solo por ocuparse Algunas llamadas y correos Actividades de escape Correo irrelevante Televisión Excesiva Relajación excesiva</p>

El cuadrante I representa lo que es urgente; se atiende a un cliente furioso, nos encontramos en una fecha tope, reparamos una maquina arruinada, nos sometemos a cirugía cardiaca o ayudamos a un niño que llora por haberse lastimado.

El cuadrante II incluye actividades que son importantes pero no urgentes. Es el cuadrante de la calidad, en el que planificamos a largo plazo, anticipamos y prevemos problemas, otorgamos poder a los demás, ampliamos nuestra mente e incrementamos nuestras habilidades mediante la lectura y el continuo desarrollo profesional. En este cuadrante visualizamos el prepararnos para reuniones y presentaciones importantes o invertimos tiempo en las relaciones al escuchar de forma atenta y sincera. Al

incrementar el tiempo que pasamos en este cuadrante, nutrimos y ampliamos el cuadrante I.

El cuadrante III es casi un fantasma del cuadrante I. Incluye las cosas que son urgentes pero no importantes. Es el cuadrante del engaño. El ruido de la urgencia crea una importancia ficticia. Sin embargo, las actividades reales, cuando son importantes, solo son para el prójimo. Muchas llamadas telefónicas, reuniones y visitas inesperadas se encuentran en esta categoría. En realidad, pasamos mucho tiempo en el cuadrante III para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás.

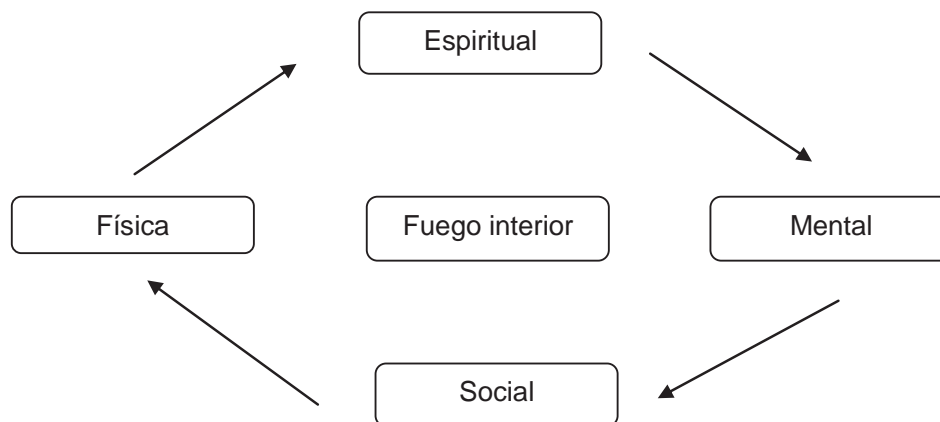
El cuadrante IV incluye las actividades que no son urgentes ni importantes; es el cuadrante de la pérdida de tiempo. Por supuesto, no debemos permanecer allí todo el tiempo. Pero luego de sufrir los ajetreos y contrariedades que deparan los cuadrantes I y III, a menudo nos escapamos al cuadrante IV para sobrevivir. El cuadrante IV no representa supervivencia, sino deterioro.

LO PRINCIPAL EN LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Lo primero son las cosas que se consideran de más valor hacer, pues mueven en la dirección correcta y ayudan a conseguir el propósito expresado en los estatutos de su misión y visión.

IDENTIFICAR SUS ROLES O PAPELES.

Lo importante es crear sinergia entre los roles que les toca desempeñar. Debido a que nuestros roles naturales surgen de la misión y que cada rol es una responsabilidad, se puede afirmar que el rol contiene cuatro necesidades: físicas (requiere o crea recursos), espirituales (conoce la misión y los principios), sociales (implica la relación con los demás) y mental (exige aprendizaje). Las habilidades del líder radica en lograr el equilibrio en las cuatro áreas siguientes:



Equilibrio y sinergia entre las cuatro necesidades.

CREAR UN MARCO DE TOMA DE DECISIONES PARA LA SEMANA.

Aquí se vincula:

- La urgencia con la importancia a largo plazo
- Las necesidades percibidas con las necesidades fundamentales
- Las tareas y actividades de la dirección

La perspectiva de la semana que urge planificar o renovación (en un periodo para recrear y reflexionar) semanal y diariamente. A esto se le llama renovación equilibrada. Se necesita ver también el todo en todas las partes para apreciar en su justa dimensión el contenido en el contexto o del gran cuadro.

EJERCER LA INTEGRIDAD EN EL MOMENTO DE LA ELECCION.

Es la prueba del carácter y las facultades. Algunos de los factores que influyen en el momento de elegir son:

- La urgencia (lo inmediato).
- El espejo social (lo agradable y popular).
- Nuestras expectativas.
- Las expectativas de los demás.
- Los valores profundos (lo que a la larga creemos importante).
- Los valores operacionales (lo que a la corta deseamos).
- Nuestro guión.
- Nuestro conocimiento.
- Nuestra conciencia.
- Nuestras necesidades fundamentales.
- Nuestros deseos.

Sin embargo, a final de cuentas la elección, deberá estar centrada en nuestros principios, por ello debemos preguntar con intención, escuchar sin excusas y actuar con valentía.

ENFOQUE ORGANICESE (ORDEN).

Este enfoque sostiene que la mayoría de los problemas concernientes a la administración de tiempo se deben al caos, a la falta de orden en nuestra vida. A menudo no podemos hallar lo que deseamos en el momento en que lo deseamos. En la mayor parte de los casos, la solución que se propone son los sistemas: sistemas de archivo, sistemas de bandeja de entrada-bandeja de salida, sistema de recordatorios, sistema de base de datos. Habitualmente el rasgo central de estos sistemas es la organización en 3 ámbitos:

- *Organización de las cosas*: ordenar todo, desde el espacio de la oficina hasta el espacio de la cocina.
- *Organización de las tareas*: establecer el orden y la secuencia de los asuntos pendientes.
- *Organización de las personas*: especificar lo que usted puede hacer y lo que los demás pueden hacer, delegar, crear sistemas de seguimiento para mantenerse al tanto de lo que esta sucediendo.

Este enfoque no solo es pertinente para los individuos sino también para las organizaciones. Cuando una empresa se encuentra en dificultades, es el momento propicio para reorganizar, reestructurar, movilizar y actuar todos juntos.

Ventajas. La organización ahorra tiempo y puede alcanzar una mayor eficiencia. Se economiza esfuerzo. La organización aporta claridad mental y orden.

ENFOQUE 101 (HABILIDADES).

En este enfoque se basa en el paradigma según el cual administrar el tiempo es una habilidad (como hacer cálculos o manejar un procesador de palabras). Para desempeñarnos con efectividad en el mundo actual tenemos que dominar ciertas habilidades básicas, por ejemplo:

- Usar un planificador o una agenda de citas.
- Confeccionar listas de asuntos pendientes.
- Fijarnos metas.
- Delegar.
- Organizar.
- Priorizar.

La teoría sostiene que estas habilidades básicas representan una forma de alfabetización social necesaria para la supervivencia. La falta de habilidad para planificar, fijar metas o delegar puede tener un efecto perjudicial en una organización. Como parte de sus programas de desarrollo de recursos humanos, muchas empresas organizan cursos y recurren a cintas grabadas y folletos para enseñar las habilidades básicas a sus empleados.

Ventajas. Se logran algunas mejoras, sobre todo en lo que se refiere a las habilidades laborales valoradas por la empresa.

Más que de la habilidad o la técnica, la calidad individual o empresarial depende de que tanto el carácter como la conducta estén en armonía con los principios correctos. Gran parte de la enseñanza que se imparte en la actualidad sobre administración del tiempo es una mezcla de técnicas y habilidades para ahorrar tiempo, apoyada en principios como la organización y la priorización. Pero pocas veces se capacita a la gente para aplicar estos principios adecuadamente. Las habilidades por sí solas no son la solución.

LOS ENEMIGOS DEL TIEMPO.

Administrativamente, se le llama enemigos del tiempo a todas aquellas interrupciones, actitudes, ruidos o sistemas deficientes que roban el tiempo o perjudican a la planeación del tiempo.

ENEMIGOS DEL TIEMPO.	
Externos Interrupciones del teléfono. Interrupciones por visitas inesperadas. Urgencias. Mobiliario incomodo. Incapacidad de los subalternos. Falta de información adecuada. Exceso de reuniones. Liderazgo deficiente. Tramites excesivos (burocracia). Ruidos y distracciones visuales. Sistemas de comunicación deficientes. Internet.	Internos No saber decir no. Querer acaparar actividades por no saber delegarlas. Sobreestimar las propias capacidades. Subestimar las propias capacidades. Aplazar, dejar las cosas para después. Indisciplina en el cumplimiento de los propios planes. Confusión y desorden en la propia oficina. Falta de motivación; indiferencia. Tensión y preocupaciones. Obsesión por lo trivial, meticulosidad. Inconstancias, habito de dejar tareas inconclusas. Cuando navega sin un fin.

LADRONES DEL TIEMPO DEL LIDER.

Los ladrones del tiempo son aspectos que roban y despojan del tiempo al directivo para realizar lo planeado, así como a su equipo de trabajo. Algunos aspectos que se pueden considerar como ladrones del tiempo del líder son:

- Planeación deficiente, ya sea porque los objetivos no quedan claros o porque falla su distribución en las cuatro categorías: inmediatos, a corto, mediano y largo plazos.
- Jerarquización insuficiente de prioridades.
- Incapacidad para decir no, fuente, a su vez, de múltiples interferencias extrañas.
- Poca habilidad en el manejo de las interrupciones.
- Resistencia a delegar o no saber cómo delegar en forma adecuada.
- Falta de motivación y disciplina del directivo y de su equipo.
- Abarcar mucho y apretar poco: el empeño en hacer demasiadas cosas al mismo tiempo.
- Apoyo secretarial ineficiente.
- Otros de los enemigos del tiempo hoy en día es el Internet.

El uso del tiempo es más fundamental para el líder y el ejecutivo por 4 poderosas razones que no deben olvidarse:

1. El líder tiene que alcanzar la eficiencia y obtener resultados.
2. El líder es responsable no solo de su propio tiempo, sino también del tiempo de otros y principalmente de sus subalternos.
3. El líder tiene mayor compromiso y responsabilidad que todo su equipo.
4. El líder es la guía o líder a seguir; por lo tanto, tiene que pregonar con el ejemplo.

LA PERSONALIDAD DEL LIDER QUE TIENE ÉXITO AL ADMINISTRAR EL TIEMPO.

La personalidad del líder que sabe administrar su tiempo es resultado de cómo actúa administrativamente con su equipo de trabajo.

CAUSA-EFECTO DE UN LIDER QUE ADMINISTRA SU TIEMPO	
CARACTERISTICA	ACCION
Persona organizada	Es capaz de originar a otros para el mejor aprovechamiento de sus aportaciones.
Persona decidida	No toma una y otra vez los problemas y los asuntos. Los atiende una sola vez, sin desperdiciar el tiempo y demás recursos.
Idealista y realista	Busca e imagina nuevas rutas y nuevos métodos, pero prevé los requerimientos de tiempo.
Persona empática	Capta las necesidades y las reacciones de su personal y todos los seres humanos de su entorno.
Persona intuitiva	Capta situaciones, aun las más complejas, como un todo y dentro de sus contextos.
Persona flexible	Admite que se cometen errores.
Cree en la gente	Sabe delegar con facilidad; no sucumbe a la tentación de actuar como el hombre orquesta.
Persona considerada y respetuosa	Es considerado con el tiempo de los demás, sus necesidades, intereses, derechos, etc.
Persona <i>autocrítica</i>	Examina en forma periódica las cosas que se propuso hacer y las que se ha propuesto y no ha logrado.

REUNIONES DE TRABAJO.

Una reunión de trabajo mal planeada es uno de los principales motivos de la pérdida de tiempo. Perder tiempo durante una reunión "significa el costo del líder, mas el de los trabajadores", por lo cual el líder tiene que organizar reuniones productivas. Las reuniones son una parte importante del trabajo en equipo, reunirse con regularidad para revisar avances, atender problemas, decir medidas futuras a adaptar y tomar otras decisiones son la primera estrategia de la productividad, pero no se debe abusar de ellas.

Algunos consejos para organizar las reuniones y que no sean una pérdida de tiempo, sino reuniones productivas son:

1. Preparar una agenda de la reunión, que sea entregada previamente a los participantes, la cual debe contener:
 - El propósito de la reunión, fecha, hora, lugar, lista de participantes y material que deben llevar (si es oportuno).
 - Los temas a cubrir, con la cantidad de tiempo asignado a cada tema.
 - Quien es responsable de cada parte de la reunión.
 - Como se cubrirá cada tema, discusión, intercambio de ideas, o presentación.
 - Resultado esperado, aquellos temas en los que debe lograrse algo específico.

2. Si usted es el líder que coordina la reunión, no olvide los siguientes consejos, con los cuales lograra no perder tiempo y lograr reuniones productivas.
 - Invite únicamente a los que pueden tomar decisiones sobre el tema, ya sea en forma técnica o apoyo directivo.
 - Aborde primero temas rutinarios y directos que supongan decisiones fáciles.
 - Agende los temas controvertidos al final y con tiempo específico para su discusión.
 - Inicie a tiempo la reunión.
 - No espere a los rezagados y no haga un resumen cuando lleguen.
 - No tolere tácticas como discursos largos y no pertinentes de los asistentes, o interminables revisiones de los temas.
 - No pierda de vista el tiempo durante la reunión.
 - Asegúrese que se traten todos los puntos de vista de la agenda en el tiempo asignado.
 - Postergue a asuntos varios los temas q surjan en la reunión y que no estaban agendados.
 - Recuerde a todos los acuerdos en la reunión con un memorando.

Hay 5 aspectos únicos respecto al tiempo:

- El suministro es totalmente inflexible no importa cuan grande sea la demanda, el suministro nunca aumenta.
- Es totalmente irremplazable; el momento de ayer se fue para siempre.
- Es totalmente perecedero; no puede almacenarse, no tiene precio.
- No puede rentarlo ni comprarlo.
- Siempre es escaso.

El consejo común a las personas que desean mejorar su uso del tiempo es que planee su trabajo.

Los líderes de tiempo efectivo no empiezan con las tareas, si nos el tiempo; no empiezan planeando tiempo si no que empiezan averiguando donde se va el tiempo.

6.6 EQUIPOS DE TRABAJO

El objetivo de los equipos de trabajo es que conozcan y apliquen algunos recursos de manejo de grupos, especialmente en la modalidad de equipos de trabajo participativo.

Potencializar la capacidad directiva en procesos de mejora en las organizaciones mediante la comprensión de sí mismo y de estrategias de manejo de conflictos organizacionales.

En la búsqueda por la eficiencia de trabajo, es importante apreciar los esfuerzos que emplea el líder para organizar y elevar el desempeño de los trabajadores, cuyo propósito último es cumplir con los objetivos de la organización.

Un equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos.

Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones.

- *Para las organizaciones:* incremento de productividad y mejora la calidad
- *Para los equipos:* reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

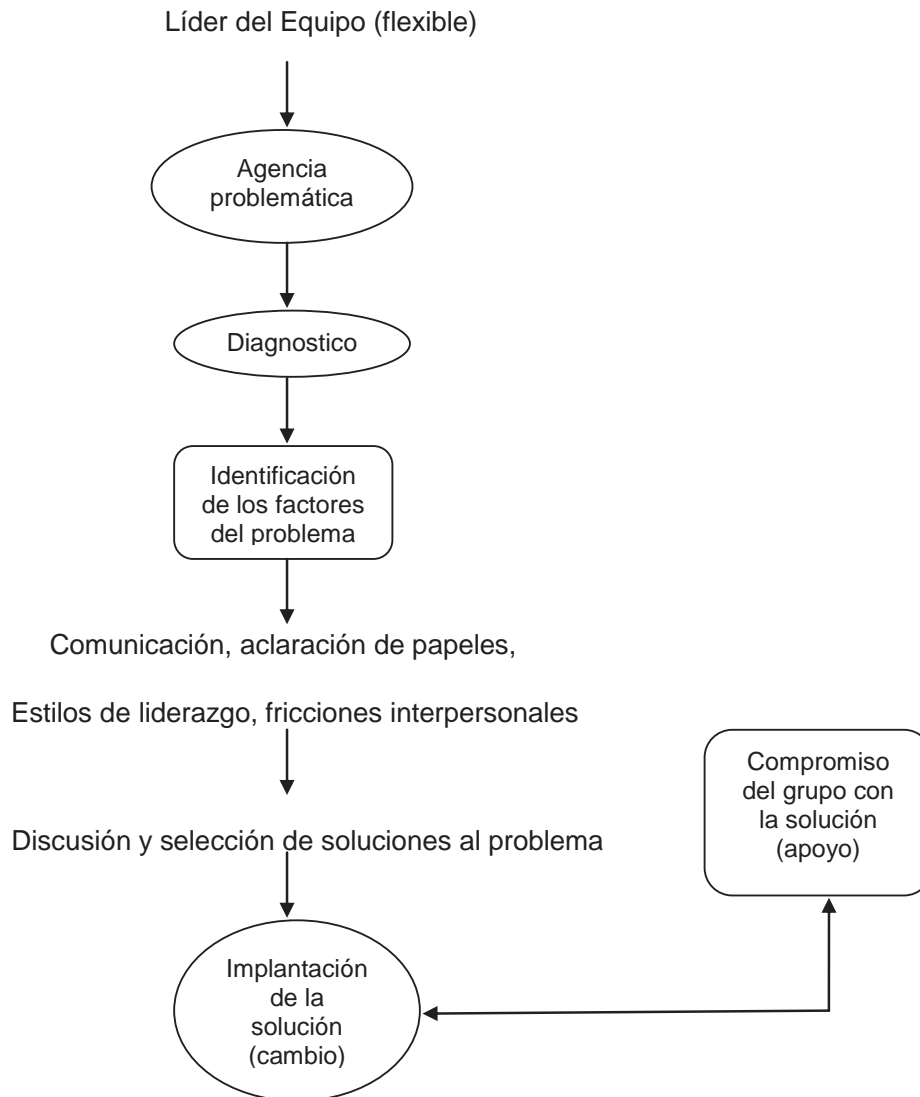
En un equipo de trabajo existe mucha exigencia para los integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades.

Cuando se habla de participación en equipos de trabajo se refiere a un *mayor involucramiento* mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo que contribuyen en el cumplimiento de las metas y en la *responsabilidad* compartida en ellas.

Un líder que desea iniciar el trabajo en equipo necesita evaluar qué tan preparado está para ello y también debe analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a ese reto. Entonces, un líder debe hacer un análisis de las características del personal con el que cuenta, y en caso de que existan insuficientes debe capacitarlo.

Los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo.

El Proceso de integración al trabajo en equipo



Un método diferente para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo es el propuesto por Carl Rogers, conocido como el grupo de sensibilización T.

El método consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a si mismos y lo disfruten. El objetivo es que las personas desarrollen:

- Autoconciencia y percepción de la conducta de si mismo y del significado que tiene dentro de un contexto social.
- Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnostico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.
- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad de los miembros.

- Capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con objeto de lograr relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Una vez que comienza el entrenamiento en materia de sensibilización, no hay agenda; tampoco existen líderes, autoridad ni posiciones de poder. En el fondo existe un vacío hasta que los participantes comienzan a aprender de si mismas y de los demás. Se propicia que los participantes se vean a si mismos como los ven los otros, y luego, si desean cambiar, lo intentaran.

El propósito del entrenamiento en sensibilización es ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas.

El equipo es una unidad de dos o más personas que interactúan y coordinan su trabajo para alcanzar una meta. La definición tiene varios componentes:

1. *Se requieren dos o más personas.* Los equipos pueden ser muy numerosos, aunque por lo regular constan de menos de 15 personas
2. *Los miembros del equipo tiene una interacción regular.* No constituyen un equipo las personas que no interactúan, como las que están en una fila frente a una caja registradora o como las que viajan en un elevador. Los miembros de un equipo comparten una misma meta, ya sea diseñar una computadora personal, construir un automóvil o escribir un libro de texto.

Grupo	Equipo
Tiene un líder fuerte y designado.	Comparte o rota las funciones del liderazgo.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva (responsables unos de otros).
Mismo propósito del grupo y de la organización.	Visión o propósito propios del equipo.
Productos del trabajo individual.	Productos del trabajo colectivo.
Dirige juntas productivas.	Las juntas estimulan una discusión abierta y la resolución de problemas.
La eficacia se mide indirectamente por la influencia en los negocios (el desempeño financiero, por ejemplo).	La eficacia se mide directamente al evaluar el trabajo colectivo.
Discute, decide y delega el trabajo a individuos	Discute, decide, comparte el trabajo.

Diferencia entre grupo y equipo

6.7 MOTIVACION

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de ciertos resultados. La motivación es un factor clave en el proceso de influencia; el líder debe motivar a los seguidores para que logren los objetivos de la organización.

EL PROCESO DE LA MOTIVACION.

Durante el proceso de la motivación, la gente parte de la necesidad, en motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción, supongamos que tiene sed (necesidad) y siente el impulso (motivo) de beber algo. Consigue algo de beber (comportamiento) que sacia su sed (consecuencia y satisfacción). Sin embargo, si no obtiene nada o algo que realmente deseaba, probablemente no quede satisfecho. La satisfacción por lo común es efímera. Haber obtenido algo de beber lo satisfizo, pero tarde o temprano necesitara beber de nuevo. Por esta razón, el proceso de motivación posee un circuito de retroalimentación.



Hay quienes necesitan o desean motivar todo comportamiento. No obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo. No siempre sabemos cuales son nuestras necesidades, o porque hacemos las cosas de cierta manera. Entender sus necesidades lo ayudara a comprender la motivación y el comportamiento, y se hará una mejor idea de porque la gente actúa como lo hace.

GENERALIDADES SOBRE LOS 3 PRINCIPALES TIPOS DE TEORIAS DE LA MOTIVACION.

No hay una sola teoría, con acepción universal, sobre como motivar a la gente, o sobre como clasificar los planteamientos teóricos. Se analizaran las teorías de la motivación y la forma en que uno puede emplearlas para automotivarse y motivar a los demás.

CLASIFICACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION	TEORIAS ESPECIFICAS DE LA MOTIVACION
<p>1. La Teoría del Contenido de la motivación busca explicar y predecir el comportamiento según la motivación que necesita el empleado.</p>	<p>A. la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades afirma que los empleados se motivan de acuerdo con 5 niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.</p> <p>B. La Teoría Bifactorial supone que los empleados se motivan merced a motivadores (necesidades de orden superior) y no por factores de mantenimiento (necesidades de orden inferior).</p> <p>C. La Teoría de la Necesidades Adquiridas propone que los empleados se motivan por su necesidad de logro, poder y afiliación.</p>
<p>2. La Teoría del Proceso de la motivación intenta entender la forma en que los empleados eligen satisfacer sus necesidades.</p>	<p>A. La Teoría de la Equidad sostiene que los empleados se motivan cuando perciben que son iguales el insumo y el producto.</p> <p>B. La Teoría de la Expectativas propone que los empleados se motivan cuando consideran que pueden concluir la tarea, serán recompensados y las recompensas por hacerlo justifican el esfuerzo.</p> <p>C. la Teoría del Establecimiento de Objetivos dice que a los empleados los motivan metas difíciles pero alcanzables.</p>
<p>3. La Teoría del Reforzamiento propone que el comportamiento puede explicarse, predecirse y controlarse mediante las consecuencias de la conducta.</p>	<p>Tipos de reforzamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> * Positivo * Evitación * Extinción * Castigo

TEORIAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACION.

Estas teorías buscan explicar y predecir el comportamiento con base en las necesidades de las personas. Con todo, la predicción del comportamiento no incluye aquellas conductas específicas para satisfacer las necesidades; su objetivo es, más bien, que las personas se sientan motivadas a comportarse de una manera que las satisfaga. La motivación se considera también un deseo interno por satisfacer una necesidad no saciada. La razón principal es satisfacer sus necesidades o deseos. Las personas desean estar satisfechas en el trabajo y abandonarían una organización y se integrarían a otra para satisfacer esa necesidad.

Un empleado satisfecho con su trabajo tiene un nivel de motivación más elevado y es más productivo que uno insatisfecho.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

En los años 40, Abraham Maslow concibió esta teoría, que se funda en 4 premisas fundamentales:

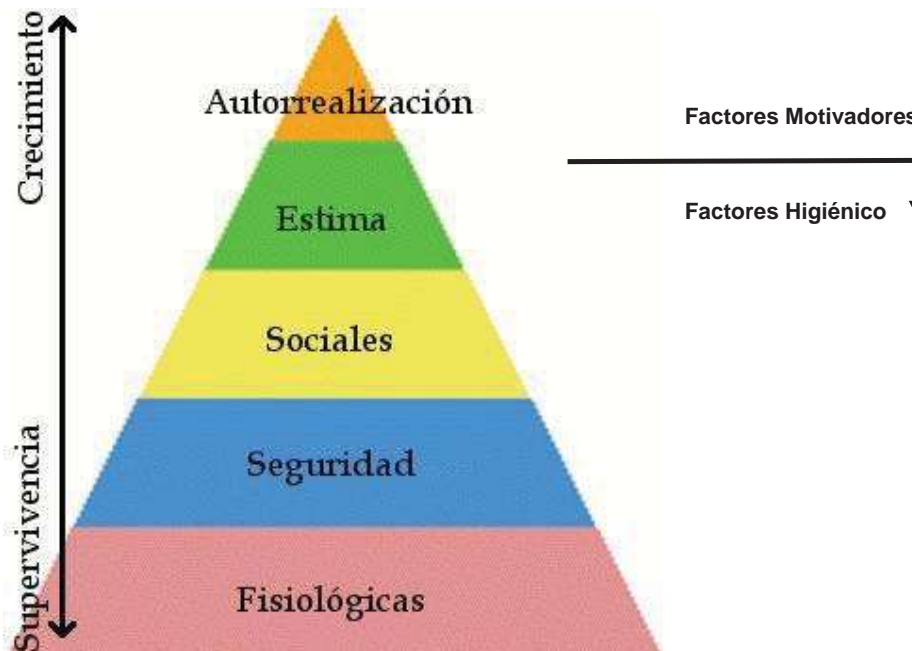
- a. Solo motivan las necesidades no satisfechas;
- b. Las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas;
- c. La gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que se hayan satisfecho mínimamente la (s) necesidad(es) de orden inferior;
- d. Maslow supuso que puede clasificarse a la gente en función de 5 necesidades.

Jerarquía de las necesidades. La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades propone que la gente se siente motivada en función de 5 niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

1. *Necesidades Fisiológicas:* se trata de las necesidades primarias o básicas de la gente: aire para respirar, alimento, refugio, sexo, alivio o evidencia del dolor.
2. *Necesidades de Seguridad:* Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, al individuo le interesa la protección y la seguridad.
3. *Necesidades Sociales:* luego de contar con seguridad, la gente busca el amor, la amistad, la aceptación y el efecto.
4. *Necesidades de estima:* después de satisfacerlas necesidades sociales, la persona se concentra en el ego, la condición social, la autoestima, el reconocimiento de sus logros y en gozar de confianza personal y de prestigio.
5. *Necesidades de Autorrealización:* El nivel de necesidades más elevado es desarrollar el máximo potencial personal. Para conseguirlo, se busca el crecimiento, el logro y el progreso.

Los críticos de esta teoría han argumentado que, en su obra, Maslow no considero que las personas pueden situarse en distintos niveles de necesidad según el momento que estén atravesando en su vida.

Como motivar a los empleados con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. La recomendación principal de los líderes es que satisfagan las necesidades de orden inferior de sus empleados de modo que estas no dominen el proceso de motivación. Conozca, entienda y satisfaga las necesidades de la gente para que aumente su desempeño.



Teoría de Bifactorial.

En los años 60 Frederick Herzberg publico su teoría Bifactorial. Combino las necesidades de orden inferior en una clasificación que denomino *higiene* o *mantenimiento*; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamo *motivadores*. La Teoría Bifactorial afirma que la gente se motiva merced a motivadores y no por medio de factores de mantenimiento.

Factores de mantenimiento o extrínsecos. Los factores de mantenimiento también se denominan motivadores extrínsecos pues la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre los motivadores extrínsecos están el salario, la seguridad en el empleo, condiciones laborales, incentivos y relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con la satisfacción de las necesidades de orden inferior.

Factores motivadores o intrínsecos. Se les denomina motivadores intrínsecos pues la motivación proviene del interior de la persona merced al trabajo mismo. Estos incluyen logro, reconocimiento, reto y progreso. Realizar algo que nos gusta y hacerlo bien es

la única recompensa. Las organizaciones se dan cuenta de la importancia de la motivación intrínseca y están creando puestos más interesantes y que planteen desafíos.

Teoría de Las Necesidades Adquiridas.

Esta teoría sostiene que todas las personas tienen necesidad de logro, poder y afiliación, pero en diversos grados:

- *Como motivar a empleados con una elevada necesidad de logro.* Confiéales tareas no rutinarias y que representen un desafío con objetivos claros y alcanzables. Déles retroalimentación rápida y frecuente sobre su desempeño. Concédales cada vez mayores responsabilidades para que hagan cosas nuevas. No obstaculice su camino.
- *Como motivar a empleados con una marcada necesidad de poder.* Déjelos planear y controlar su trabajo tanto como sea posible. Trate de incluirlos en la toma de decisiones, en especial cuando estas les atañen. Suelen desempeñarse mejor solos que como miembros de grupos. Trate de asignarles una tarea completa y no una parte de ella.
- *Como motivar a empleados con una necesidad de afiliación acentuada.* Asegúrese que trabajen en equipo. Obtienen satisfacción de la gente con la que laboran más que de la tarea en si. Elógielos y reconózcalos. Delégueles responsabilidades para que orienten y formen a sus nuevos empleados, son buenos para crear grupos y como mentores

Un exjefe de policía motivo a sus comandantes de distrito concentrándose más en satisfacer las necesidades de orden superior: de estima y de autorrealización (Maslow), los motivadores (Herzberg) y las necesidades de logro (McClelland).

Los buenos líderes se sirven de un poder socializado y se esfuerzan por satisfacer las necesidades de la gente y la organización para generar beneficios para todos los interesados. Dos de los principales aspectos que han tomado en cuenta las organizaciones para ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades personales son ofrecer estancias infantiles en el lugar de trabajo o dar a los empleados información y así ayudarlos a encontrar un buen centro de cuidado diurno y un horario flexible. Algunos líderes también exhortan a los empleados a que vayan a casa y “haga su vida” antes de que sea demasiado tarde.

TEORIAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACION

Se enfocan para entender los comportamientos que elige la gente para satisfacer sus necesidades. Estos planteamientos son más complejos que las teorías del contenido de la motivación, las cuales se orientan a identificar y entender las necesidades de las personas. Estas teorías van un paso mas allá y tratan de entender por qué los individuos tienen diferentes necesidades, las modificaciones que estas sufren, como y porque elige la gente tratar de satisfacerlas de ciertas maneras, el proceso mental que atraviesa la persona conforme va comprendiendo las situaciones y la evaluación que hace de la satisfacción de las necesidades. Hay 3 teorías del proceso de motivación: *La Equidad, La del Establecimiento de Objetivos y La de Las Expectativas.*

Teoría de La Equidad

Si los empleados perciben que las decisiones organizacionales y las acciones administrativas son inequitativas e injustas, probablemente experimenten enojo, indignación y rencor. Esta se basa en la teoría de la motivación propuesta por Stacy Adams, en la que se afirma que la gente se siente motivada al identificar la equidad social con las recompensas que percibe (producto) por su desempeño (insumo). La Teoría de Equidad propone que los empleados se motivan cuando perciben que es equitativo el insumo con el producto.

Recompensar a las personas de forma equitativa. Mediante el proceso propuesto por la teoría de la equidad, los individuos comparan sus insumos (esfuerzo, experiencia, antigüedad, condición, inteligencia, etc.) y productos (elogio, reconocimiento, sueldo, prestación, ascenso, mayor estatus, etc.) con los de otras personas significativas, que pueden ser colaboradores o grupos de empleados de la misma organización o de empresas distintas, o hasta de una situación hipotética.

Para las organizaciones resulta esencial la distribución equitativa de salarios. Por desgracia, muchos empleados suelen sobreestimar su esfuerzo o desempeño al compararse con otros y también lo que otros ganan. Los empleados pueden estar muy satisfechos y motivados hasta que descubren que otra cierta persona esta ganando mas por el mismo trabajo o lo mismo por menos. Una comparación con otros conduce a 3 conclusiones; el empleado esta poco recompensado, en exceso o equitativamente. Cuando los empleados perciben inequidad, tratan de reducirla disminuyendo su insumo o aumentando su producto.

Como motivar con la teoría de la equidad. De acuerdo con esta teoría, cuando los trabajadores consideran que las recompensas en forma equitativa no se sienten motivados de modo activo. Sin embargo cuando consideran que los recompensan poco, se desmotivan.

Recurrir a esta teoría en la práctica puede resultar difícil, pues uno no siempre sabe cual es el grupo de referencia de los empleados, tampoco su punto de vista sobre los insumos y los productos. Con todo, esta teoría ofrece algunas recomendaciones generales que son de utilidad:

1. Los administradores deben ser conscientes de que la sensación de equidad se basa en la percepción, misma que puede ser imprecisa. Es posible que el administrador genere equidad o inequidad. Unos practican un favoritismo por algunos subordinados a los que dan trato especial; otros no.
2. Las recompensas deben ser equitativas, cuando los empleados perciben que no los tratan con justicia, pueden generarse problemas de moral y desempeño. Los empleados que producen al mismo nivel deben recibir recompensas equiparables.
3. Debe recompensarse el desempeño elevado, pero los empleados deben entender que insumos se necesitan para alcanzar ciertos productos. Cuando se emplean incentivos, debe haber normas claras en las que se especifique los requisitos precisos para conseguirlos. El administrador debe ser capaz de

informar con objetividad a los demás porque una persona obtuvo un aumento por merito mayor que el que consiguió otro.

Teoría de Las Expectativas.

Se basa en la formula de Víctor Vroom: motivación=expectativa X instrumentalidad X valencia. En esta teoría se afirma que la gente se siente motivada cuando cree que puede cumplir con una tarea, que será recompensada y que la recompensa por hacerlo vale el esfuerzo. La teoría se funda en las premisas siguientes: tanto los factores (necesidades) internos como los externos (ambiente) influyen en el comportamiento; este es decisión del individuo; la gente tiene diferentes necesidades, deseos y objetivos; toma de decisiones conductuales con base en su percepción del producto.

Las 3 variables. Para que haya motivación deben satisfacerse las 3 condiciones variables de la formula de la motivación propuesta por Vroom.

- La expectativa alude a la percepción que tiene la persona de su capacidad (probabilidad) de cumplir con un objetivo. En general cuanto mayor sea la propia expectativa, mayor será la probabilidad de motivación. Cuando los empleados no consideran que pueden cumplir con los objetivos, no se sienten motivados a intentarlo.
- La instrumentalidad se refiere a la idea de que el desempeño dará por resultado la obtención de la recompensa. En general, cuanto mayor sea la propia instrumentalidad, mayor será la posibilidad de que se dé la motivación. Si los empleados están seguros de obtener la recompensa, probablemente se sientan motivados. Cuando no estén seguros, tal vez no haya tal motivación.
- La valencia alude al valor que una persona confiere a un producto o recompensa. En general, cuando mayor sea el valor (importancia) del producto, mayor será la probabilidad de motivación.

Como motivar con la Teoría de la Expectativas.

Para hacer que la teoría funcione en la motivación, hay que propiciar las siguientes:

- 1 Definir con claridad los objetivos y el desempeño necesario para lograrlos.
- 2 Ligar desempeño con recompensas, el desempeño elevado debe recompensarse. Cuando un empleado trabaja con mayor ahincó y produce más que otros y no es recompensado, quizás disminuya su productividad.
- 3 Asegúrese de que las recompensas sean valiosas para el empleado. Los administradores deben tratar a los empleados como individuos. Fomente buenas relaciones humanas
- 4 Asegúrese de que sus empleados confíen en que usted hará lo que dice. Por ejemplo los empleados deben confiar en que les dará un aumento salarial de acuerdo con sus meritos si ellos trabajan duro. Para que le crean, sea consecuente y demuéstreles que sus palabras se convierten en hechos.

Teoría del Establecimiento de Objetivos.

Propone que la gente se siente motivada ante metas concretas y difíciles. Nuestro comportamiento tiene un propósito, que por lo general es la satisfacción de una necesidad. Los objetivos nos dan un sentido de propósito, nos explican porque trabajamos en la consecución de una determinada tarea.

Como emplear el establecimiento de objetivos para motivar a los empleados. En la actualidad la teoría del establecimiento de objetivos es una de las aproximaciones a la motivación laboral que cuentan con mayor sustento empírico, fijar metas que satisfagan los criterios de los objetivos da por resultado grados de desempeño superiores.

TEORIA DEL REFORZAMIENTO.

Skinner, teórico de la motivación por reforzamiento, afirma que para motivar a los empleados no es necesario identificar ni entender las necesidades (teoría del contenido de la motivación), ni tampoco las razones por las que los empleados eligen satisfacer determinados comportamientos (teoría del proceso de la motivación). Todo lo que el administrador tiene que hacer es entender la relación entre las conductas y sus consecuencias, y manejar condiciones de trabajo que refuercen comportamientos deseables y desalienten conductas indeseables. La teoría del reforzamiento propone que las consecuencias del comportamiento determinan la motivación que siente el individuo para actuar de determinada manera. Esta teoría recurre a la modificación conductual (aplicar la teoría del reforzamiento para lograr que los empleados lleven a cabo lo que uno desea) y al condicionamiento se aprende merced a experiencias cuyas consecuencias han sido o positivas o negativas.

Los empleados aprenden que constituye o no una conducta deseada a partir de la consecuencias de un cierto proceder. Los dos elementos importantes empleados para modificar el comportamiento son los tipos y los programas de reforzamiento.

TIPOS DE REFUERZO.

Existen 4 modalidades y son el refuerzo positivo, el refuerzo negativo, la extinción y el castigo.

Refuerzo positivo. Un método para alentar un comportamiento y lograr que este se repita es propiciar que un desempeño deseable conlleve consecuencias atractivas (recompensa). Un empleado llega a tiempo a una junta, digamos y el jefe lo recompensa agradeciéndoselo. El elogio se emplea para reforzar la puntualidad. Otros reforzadores son sueldo, ascenso, descanso, mayor estatus, etc. En suma, el reforzamiento positivo es el mejor motivador para aumentar la productividad.

Refuerzo negativo. Como en el caso del refuerzo positivo, se alienta a la persona para que proceda de una forma esperada. El empleado evita las consecuencias negativas. Por ejemplo, un trabajador es puntual porque no desea recibir una reprimenda. Las reglas se establecen para hacer que los empleados no recurran a ciertas conductas. Sin embargo las reglas no son castigo. Este solo se aplica cuando se infringe la regla.

Extinción. En lugar de alentar un comportamiento deseable, la extinción busca reducir o eliminar una conducta indeseada, suprimiendo un refuerzo positivo cuando ocurre

dicha conducta. Por ejemplo, el jefe no recompensa con un elogio a un empleado que llega demorado a una junta; o bien quizá ya no le otorgue una recompensa que este

espera, como el aumento anual, hasta que el empleado se conduzca de acuerdo con las normas.

Castigo. Se aplica para que un comportamiento no deseado tenga una consecuencia indeseable. Por ejemplo, el jefe regaña a un empleado que llega tarde a una junta. Recuerde que con el refuerzo negativo no hay un castigo real; es la amenaza del castigo lo que subordina el comportamiento. Hay otros métodos de castigos como el acoso, el retiro de privilegio, la libertad condicionada, las multas, la degradación de categoría, el despido, etc. Aplicar un castigo puede reducir la incidencia de un comportamiento indeseable, pero también generar otras conductas no deseables, como una moral baja, menor productividad, hurto o sabotaje. El castigo es el método más controvertido y el menos eficaz para motivar a los empleados.

PROGRAMAS DE REFUERZO.

Los dos tipos más importantes son el Refuerzo Continuo y el Intermitente.

Refuerzo continuo. Con un método continuo se refuerzan todas las conductas deseadas. Ejemplo de esta metodología serían tener una máquina con un contador automático que le permite saber al empleado, en cualquier momento, la cantidad de unidades que ha producido y que el salario por cada unidad producida es de una determinada cantidad, o bien que el jefe le comente los informes de los clientes.

Refuerzo intermitente. Con este refuerzo, la recompensa se da en función del tiempo transcurrido o del producto. En el primer caso, se llama programa de intervalo; en el segundo, programa de razón. Cuando emplea el refuerzo intermitente, tiene 4 opciones:

- *Programa de intervalo fijo:* dar un cheque de compensación salarial cada semana, descansos y comidas al mismo tiempo todos los días.
- *Programa de intervalo variable:* elogiar de vez en cuando, hacer una inspección sorpresa o un concurso.
- *Programa de razón fija:* dar un salario por unidad producida o bonos por producir a una tasa estándar.
- *Programa de razón variable:* elogiar el trabajo de excelencia o hacer sorteos entre empleados que no se han ausentado en un periodo determinado.

Los programas de razón por lo general son mejores motivadores que los de intervalo

6.8 PRINCIPIOS DE MULALLY

Alan Mulally, nuevo Protagonista del Motor.

- Mulally asumió en 2006 la gestión de Ford, en pérdidas desde hace años.
- La firma del óvalo ha registrado beneficios los dos últimos años.
- Este directivo suprimió 52.000 puestos de trabajo y cerró 16 fábricas.
- Simplificó la gama de modelos compartiendo plataformas y componentes.
- Y reorientó la oferta en Norteamérica con modelos más eficientes.

Se ha convertido en el vigésimo quinto integrante de la Galería de Protagonistas de Motor de EL MUNDO, creada en 2006 como un reconocimiento a quienes más han contribuido al nacimiento y desarrollo del automóvil.

El principal enfoque de Alan Mulally es producir Sinergia en las organizaciones.

El primero de sus principios consiste en comenzar con una visión convincente, no una idea deslucida y mediocre q no emociona a nadie. Tal vez un buen ejemplo sea la visión de un deportista, en especial la de los boxeadores profesionales. Cada uno desea ser el mejor, el campeón. No basta con ser el segundo o el tercero. Los equipo y los individuos desean ser el numero uno y harán un gran esfuerzo en convertirse en campeones. Es la visión de ser los numero uno la que los mueve.

PERMITIR QUE LOS DEMAS ACTUEN.

Este principio indica que el líder efectivo fomenta la colaboración y fortalece a los demás. Los buenos líderes son habilitadores. Hacen que a las personas se les facilite el trabajo, no que les resulte más difícil.

TEMOR DE PERDER EL CONTROL.

Una de las principales razones por las cuales los líderes temen delegar tantas responsabilidades y facultar a sus seguidores es el miedo a perder el control. De los que no se dan cuenta es que, si cada persona no tiene control de su trabajo, entonces el líder tampoco lo tendrá. Esto significa que es necesario hace posible que los individuos tengan control sobre su propio trabajo para que el líder lo logre también.

MODELAR EL CAMINO.

Todos hemos escuchado que los líderes deben practicar lo que predicán para que los respeten sus seguidores. Lo que no se dice pero que si es cierto es que los seguidores no respetan a sus líderes dejan de seguirlos, así que debemos suponer que los lideres que no practican lo que predicán terminan sin nadie que los siga.

Sin embargo modelar el camino es algo demasiado amplio. No solo supone comportamiento si no carácter. Nadie respeta a un líder que es deshonesto, que miente, que engaña o que rompe la ley. Un líder nunca puede salir con un "hagan lo que digo, no lo que hago". Tiene que ser mejor que eso. De hecho todos esperan que sus líderes sean mejor que ellos.

El segundo componente para modelar el camino es que el líder planee pequeñas victorias para sus seguidores. Se trata de una idea muy importante. Nada destruye la confianza más rápido que un fracaso inmediato.

6.9 OTRAS SOLUCIONES

ELOGIAR.

Elogiar: el sueldo es factor que puede aumentar el desempeño, pero no es el único ni tampoco es por fuerza el mejor reforzador. Algunos estudios han revelado que la

retroalimentación y los reforzamientos (elogio) ejercen un impacto tan fuerte en el desempeño como el sueldo.

En si lo que los empleados desean es que se les reconozca su labor realizada que salario.

El elogio es un motivador que no cuesta nada y solo lleva un instante; no obstante los buenos líderes elogian más de lo que ordenan. ¿Cuándo fue la última vez que su jefe le dio las gracias o lo elogio por un buen trabajo?

Elogiar genera un autoconcepto positivo en los empleados y conduce a un mejor desempeño. Elogio es un motivador (no un factor de mantenimiento) ya que satisface las necesidades de los empleados de estima y de autorrealización, crecimiento y logro, además de que crea una situación benéfica, y probablemente sea la técnica motivacional más eficaz, sencilla, menos costosa e incluso menos utilizada que haya.

Ken Blanchard y Spencer Jhonson popularizaron el elogio idearon una técnica que comprende dar un minuto de retroalimentación positiva, pues no se lleva más de 60 segundos encomiar a alguien. El empleado no por fuerza tiene que decir algo. Establecieron el “Modelo del Elogio” el cual comprende 4 pasos:

1. *Informar al empleado exactamente qué es lo que hizo en forma correcta.* Cuando elogie a la persona, mírela a los ojos. El contacto visual demuestra sinceridad e interés. Es importante ser muy específico y descriptivo. No resultan muy atractivas frases vagas y generales como “eres un buen empleado”. Recuerde, no hable demasiado o el elogio perderá eficacia.
2. *Diga al empleado porque es importante ese comportamiento.* Explique en pocas palabras en que forma la organización y/o la persona se beneficia del acto. También ayuda informar al empleado como se siente usted respecto al comportamiento. Sea específico y descriptivo.
3. *Guarde silencio un momento.* Quedarse callado les resulta difícil a muchos gerentes o directores. La razón de guardar silencio es brindar la oportunidad a los empleados de que “sientan” el impacto de la alabanza. Es como “la pauta que refresca”. Cuando uno está sediento y el da el primer soborno a un refresco, este no sacia la sed hasta que uno se detiene y exclama quizá un “ahhhh”.
4. *Aliente el comportamiento para que se repita.* Este es que reforzamiento que motiva al empleado para que continúe con la conducta deseada. Blanchard recomienda establecer un contacto físico con el empleado, ya que esto surte un impacto poderoso. Sin embargo, lo aconseja solo si ambas partes se sienten a gusto. Otros no recomiendan tal contacto, pues puede mal interpretarse.

Elogiar es fácil y no cuesta nada.

● RESPETE AL PERSONAL.

- No significa tratar al personal como si fueran agentes libres.
- Pensar primero en su personal, y en segundo término en el resultado que quiere lograr.
- Averiguar lo que inspira al equipo.

- Tratar al personal como si fueran asociados de negocios. Lo son.
- Ser cuidadoso y comprensivo. Y estar dispuesto a ayudar.
- Celebrar el éxito.
- Renunciar a la necesidad de control.
- Ser asesor no agente.

● RETROALIMENTACION.

Consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos. En esencia cada vez que una persona envía o recibe información relacionada con el trabajo que influye en el desempeño, está dando u obteniendo retroalimentación.

Funciones de la retroalimentación:

- *En la verificación de mensajes.* Esto motiva a los empleados a lograr niveles elevados de desempeño. Las organizaciones preparan a los trabajadores para que retroalimenten en forma eficaz, pues se trata de una parte esencial de la comunicación en el liderazgo. La mejor manera de asegurarse de que esto ocurre es obtener retroalimentación del receptor del mensaje mediante preguntas y paráfrasis (consiste en hacer que el receptor formule de nuevo el mensaje en sus propias palabras).
- *En el cumplimiento de objetivos.* La retroalimentación es esencial para conocer el avance del líder y la organización en el cumplimiento de sus objetivos.
- *Necesidad de estar abierto a la retroalimentación:* la crítica.

● CREA OPORTUNIDADES.

Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces, luego de cierto tiempo), y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos. El líder se torna proactivo, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que establecen las circunstancias para que éste ocurra de acuerdo a sus expectativas. Crear el futuro consiste en eso: crear los caminos para llegar a lo que se ansía. Nunca quedarse esperando a que la oportunidad llame a su puerta; hay que poner la puerta delante de la oportunidad que usted haya concebido. Si el camino ya está, muy bien, a seguirlo. Si no está, a construirlo. Haga que las cosas pasen, porque el que espera simplemente, es aventajado por el que construye sin cesar, día a día, hora a hora. Por ello, el líder se transforma en un generador de circunstancias, y hace de eso su llave maestra para lograr sus metas.

● CONSTITUYE EXCELENTES RELACIONES.

El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la

cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar. Debe actuar con generosidad para cosechar de los demás en idéntica moneda.

● VALENTIA

Es la capacidad mental que permite a las personas enfrentar peligros o dificultades con un carácter firme y sin miedo.

La valentía también tiene que ver directamente con defender lo que sabemos que es correcto. La conciencia con frecuencia nos indica que se está cometiendo una injusticia, o que se está violentando algún derecho. En esos momentos, es necesaria una posición concreta para actuar como es debido y para defender lo que está bien.

La valentía nos hace personas ordinarias que pueden obtener resultados extraordinarios. Una persona que defiende al débil, que admite sus errores, que afronta las consecuencias de sus actos, que no calla cuando sabe que algo está mal, puede estar asumiendo riesgos, pero también está creando una diferencia real en su vida y en el mundo que le rodea.

Los seres humanos solemos dejarnos llevar por la comodidad y, desgraciadamente, por los miedos. Con gran frecuencia generamos nuestros propios fantasmas y temores inexistentes; nos planteamos consecuencias que aún no existen pero que vemos como algo muy real.

La valentía es afrontar riesgos, vencer miedos. A veces las consecuencias de algo pueden ser duras. En ocasiones nuestra valentía no cambia el mundo. El niño que admite haber roto la ventana del vecino puede ser de cualquier forma castigado, quizá el padre que confiesa no haber pasado suficiente tiempo con sus hijos no puede cambiar el alejamiento con su familia, también a veces el muchacho que le abre su corazón a la chica que le gusta es rechazado. La valentía no asegura el éxito inmediato, eso es cierto. Sin embargo hay una gran diferencia entre ser un cobarde y ser un valiente: la posibilidad de lograr algo. La diferencia es Esperanza. Quien es cobarde tiene un futuro cierto: la mediocridad. Quien es valiente tiene un futuro inmediato incierto, pero siempre encontrará al final del camino la corona de la victoria.

La valentía ha forjado patrias, empresas, comunidades, familias. La cobardía nunca ha hecho algo que valga la pena. La valentía a veces falla en lo inmediato, pero siempre a la larga genera un resultado positivo.

La valentía es un valor que se vive día a día, en las pequeñas cosas. No es necesario esperar grandes afrentas, tremendos errores o increíbles batallas. La valentía en las cosas pequeñas va construyendo una obra sólida que tal vez en el momento inmediato no sea tan grande o tan bella, pero que tarde o temprano se convertirá en un magnífico edificio, además construye personas dignas de respeto y de confianza, familias unidas, sociedades pujantes y naciones sólidas.

● AMISTAD

Debe tener la facilidad de congeniar con otras personas y hacer amistad, para llevar una buena relación laboral, además de facilitar la comunicación ya que hay confianza.

● BUEN SENTIDO DEL HUMOR

El líder no debe ser extremadamente serio, pero tampoco un payaso. Debe guardar la seriedad de su carácter y mantener un buen humor siempre.

● INTEGRIDAD

A los líderes seculares se les pide varios requisitos, pero la integridad es suplantada por la honradez. Honradez es un valor que todos deben tener, pero la integridad es algo aparte, es la forma de vida limpia que nos debe caracterizar, es la pureza en todas las áreas de nuestra vida.

VII. APLICACIÓN DE ESTUDIO.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Desde el inicio de la formación de las organizaciones/empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso para ésta, ya que su participación es indispensable y constituye el único recurso vivo y dinámico, además de intervenir en el manejo de los demás; la administración de este recurso no tiene leyes, es decir es contingente ya que en la manera en la que está se desarrolle depende de la situación organizacional, del ambiente, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y la naturaleza. A medida que estos factores cambian, cambia la forma de administrar el recurso humano.

Como se menciona anteriormente el personal es tan importante en la organización ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la misma; para que se refleje esto es necesario analizar el clima laboral a través de aspectos como la motivación, LIDERAZGO, comunicación y satisfacción laboral.

La aplicación de esta investigación intenta conocer la realidad, es decir cómo funciona el Liderazgo en una Organización activa. Para ello, se centró en un tipo de Organización No Lucrativa no muy común de investigar, una Asociación Religiosa que se dedica a la práctica, propagación o instrucción de una doctrina religiosa o de un cuerpo de creencias religiosas, así como a la realización de actos de culto público religioso.

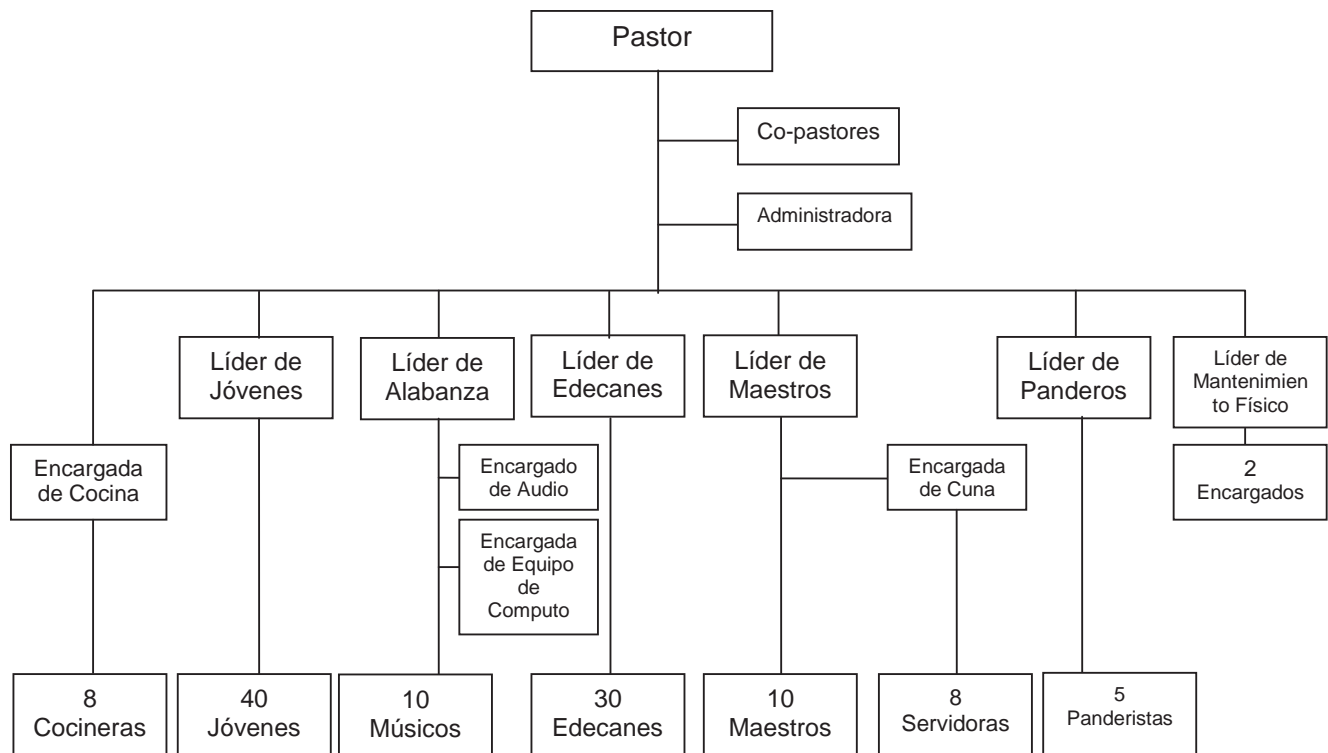
La investigación se delimito hacia:

Asociación Religiosa: Ministerios El Cordero de Dios en México AR

Ubicación: Morelia Michoacán México. Colonia Valle del Real, Calle Monte de los olivos # 1.

Su funcionamiento está a cargo del Pastor de la Iglesia, el cual se apoya en un equipo de Líderes que a su vez tienen servidores a su cargo, por lo tanto hay demasiado movimiento y la relación entre Líder-Servidor es nula, lo cual afecta para poder tener un servicio excelente los días de reunión, ya sea por mala comunicación, trato personal por favoritismo, otros intereses de líder en el cual perjudica el desempeño del servidor, etc

Organigrama.



Descripción de puestos.

Las funciones administrativas que realiza cada líder en relación a su cargo en la congregación son:

- Pastor.

Es la máxima autoridad en la Iglesia y como responsable su función no solo es el instruir y dirigir la doctrina bíblica o asesorar si no conocer el método o desarrollo administrativo de cada una de las áreas, es por ello que cada líder da resultados mensuales de sus funciones. En su ausencia, en algún culto avisa a los Líderes.

- Co-Pastor.

Es la persona que ejerce una función auxiliar y en quien se apoya el Pastor para consejería familiar de la Iglesia, lo reemplazara en la realización y administración de los cultos y ceremonias religiosas en general.

- Administradora.

Es la tesorera general de la Iglesia que controla las finanzas, como la entrada de los diezmos y de las ofrendas, y realiza presupuestos con respecto a los planes reguladores. En su ausencia, avisa al Pastor para asignar a una persona de confianza para la realización de la contabilidad de ese día.

- Líder de Jóvenes.

Es el encargado y ejemplo para los jóvenes de la congregación, guía para tener un encuentro personal con Jesús, mejorar su estado emocional, físico y más adelante responder al llamamiento de Dios para servir o ministrar. Fomenta actividades con el grupo para convivir y tener oportunidad de relacionarse. Enfrenta necesidades o problemas en los jóvenes lo cual que requiere de esfuerzo, entusiasmo, entrega y amor para realizarlo. En su ausencia, en algún culto o evento especial avisa al Pastor.

- Líder de alabanza.

Su objetivo es dirigir los ojos y la atención de la congregación para alabar y adorar a Dios por medio de las alabanzas, así como ser ejemplo o testimonio de adorador. Guía a los músicos para desarrollar sus dones musicales y mantener una relación o comunión con Dios.

Como buen ejemplo debe llegar antes que todos a los ensayos, tener una lista de canciones a ensayar o en su caso el día de la reunión una lista preparada con las alabanzas a tocar, así como avisar el día de ensayo quien va a tocar, servir o ministrar el día de la reunión dependiendo como ha sido su comportamiento durante esa semana. Escucha las sugerencias de los músicos. En su ausencia, en algún culto o evento especial avisa al Pastor.

- Encargado de Audio.

Es la persona responsable de sonorizar el sonido de los instrumentos y voces en los ensayos y cultos en la Iglesia.

- Encargada de Equipo de Cómputo.

Es la persona que proyecta las letras de las canciones, versículos bíblicos, videos en los cultos o eventos especiales; y responsable de su cuidado. En su ausencia avisa al Líder de alabanza para asignar a otra persona en ese día.

- Líder de Edecanes.

Es un ejemplo de servicio y adoración. Selecciona y adiestra a los edecanes de la congregación para recibir y acomodar a las personas los días de la reunión o algún evento especial, asignando una tarea para cada edecán, así como revisar que el día de la reunión la iglesia este en buen estado (aseado/limpio). Planificar tareas de limpieza (faenas), responsable de la compra de stock como material de limpieza. En su ausencia, en algún culto o evento especial avisa al Pastor.

- Líder de Maestros.

Asegurarse de que el maestro tenga un conocimiento sobre lo que está enseñando, sea ejemplo para todos los niños y adolescentes de la congregación en comportamiento y desarrollo espiritual, así como vigilar que se esté guiando correctamente a cada alumno, que el maestro mantenga buena relación y comunicación tanto con los alumnos como con los padres de familia. Asignar material didáctico y manual a cada maestro, revisar las aulas de trabajo que estén en buen estado ya sea el mismo salón, sillas, pizarrón, etc. Dirigir, organizar algún evento

infantil, especial o salida con los alumnos. En su ausencia, en algún culto o evento especial avisa al Pastor.

- Encargada Cuna.

Es la responsable de asignar personas (mujeres) para el cuidado de los bebés en una atmósfera de amor y diversión sana. Esto con el fin de que los padres se sientan a gusto y libres en el momento de estudio bíblico o algún evento especial sin tener muchas distracciones. En su ausencia avisa al Líder de maestros.

- Líder de Panderos

Es coordinadora y reclutadora de nuevas integrantes, encargada de los ensayos del grupo, vigilar que la presentación de las integrantes del grupo sea honesta y modesta, es decir que tengan buen testimonio, capacita a las Panderistas en las rutinas adecuadas para alabar al Señor, las coordina en cada reunión para que sirvan o ministren dependiendo de su comportamiento y asistencia en los ensayos. En su ausencia, en algún culto o evento especial avisa al Pastor.

- Líder de mantenimiento Físico.

Controlar y coordinar las reparaciones de la congregación en los servicios internos y externos, operaciones de mantenimiento de la estructura. En su ausencia, en algún culto o evento especial avisa al Pastor.

ELABORACION DE CUESTIONARIOS.

- CUESTIONARIO PARA LÍDERES.

Subraya tu respuesta.

1. ¿Cómo es su relación de trabajo/servicio con sus seguidores?

Buena Regular Mala

2. ¿Reconoce/elogia el desempeño de sus seguidores cuando realizan un buen trabajo/servicio?

Siempre A veces Nunca

3. ¿Busca opinión/consejo a sus seguidores para obtener mejores resultados?

Siempre A veces Nunca

4. ¿Recurren a usted para plantearle algún problema y darle solución en grupo?

Siempre A veces Nunca

5. ¿Defiende a sus seguidores sí su autoridad lo juzga mal?

Siempre A veces Nunca

6. ¿Considera que tiene autocontrol, no se deja llevar por emociones como gritarles?

Siempre A veces Nunca

7. ¿Considera que asigna las tareas adecuadas a las personas correctas?

Siempre A veces Nunca

8. Cuando hay conflictos ¿Logra resolverlos?

Siempre A veces Nunca

9 ¿Está vigilando constantemente las tareas asignadas a cada persona?

Siempre A veces Nunca

10. ¿Se preocupa porque cada persona se sienta satisfecho con sus labores asignadas?

Siempre A veces Nunca

ELABORACION DE CUESTIONARIOS.

- CUESTIONARIO PARA SERVIDORES.

Subraya tu respuesta.

1. ¿Cómo es su relación de trabajo/servicio con su autoridad?

Buena Regular Mala

2. ¿La comunicación con su autoridad es constante?

Buena Regular Mala

3. ¿Puede acercarse con confianza a su autoridad para dar un consejo o plantear un desacuerdo?

Siempre A veces Nunca

4. ¿Le gusta lo que hace?

Siempre A veces Nunca

5. ¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?

Siempre A veces Nunca

6. ¿Recibe algún elogio por parte de su autoridad (felicitación) cuando desarrollo un buen trabajo?

Siempre A veces Nunca

7. ¿Su autoridad lo motiva para mejorar su labor?

Siempre A veces Nunca

8. ¿Considera que hay preferencias en el grupo?

Siempre A veces Nunca

9. ¿Cree que falta trabajo en equipo para obtener mejores resultados?

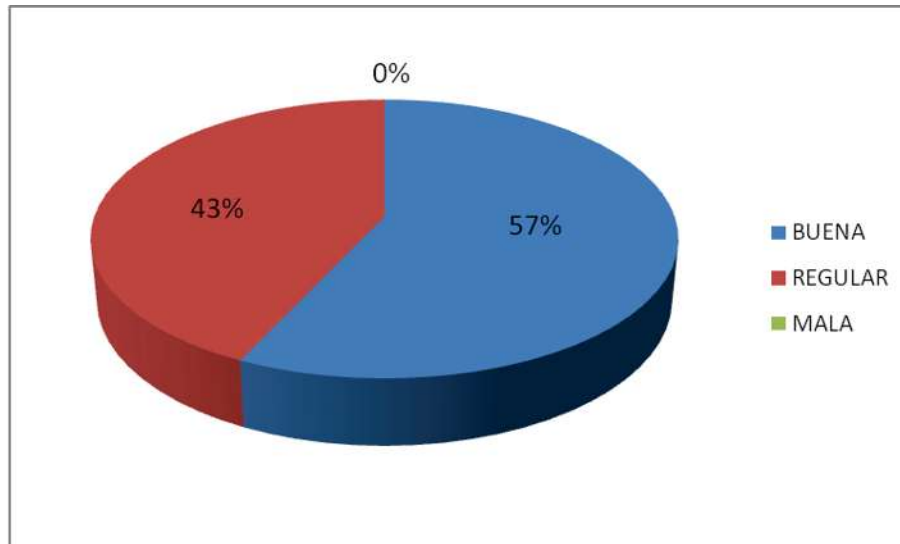
Siempre A veces Nunca

10. ¿Cree que el carácter fuerte de una autoridad puede intervenir para un excelente desempeño?

Siempre A veces Nunca

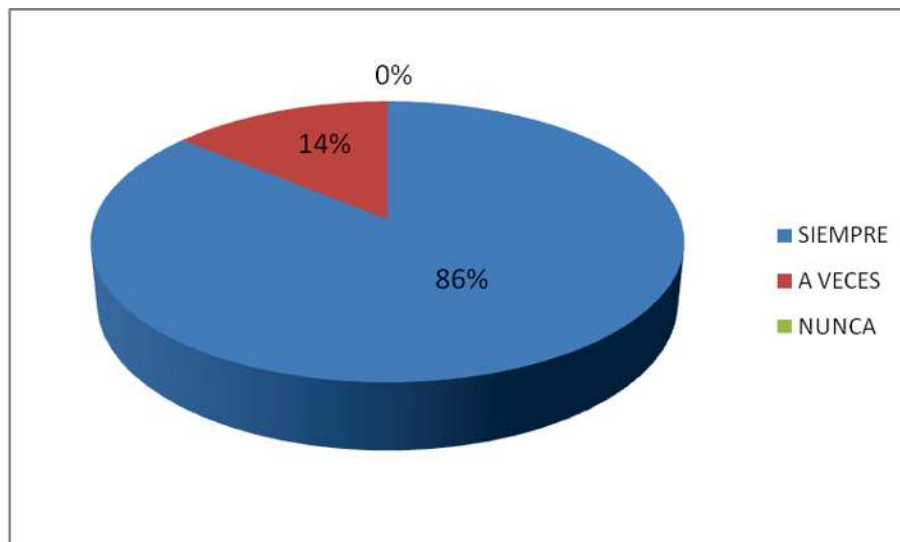
INTERPRETACION DE RESULTADOS SEGÚN CUESTIONARIO APLICADO A LÍDERES.

1. ¿Cómo es su relación de trabajo/servicio con sus seguidores?



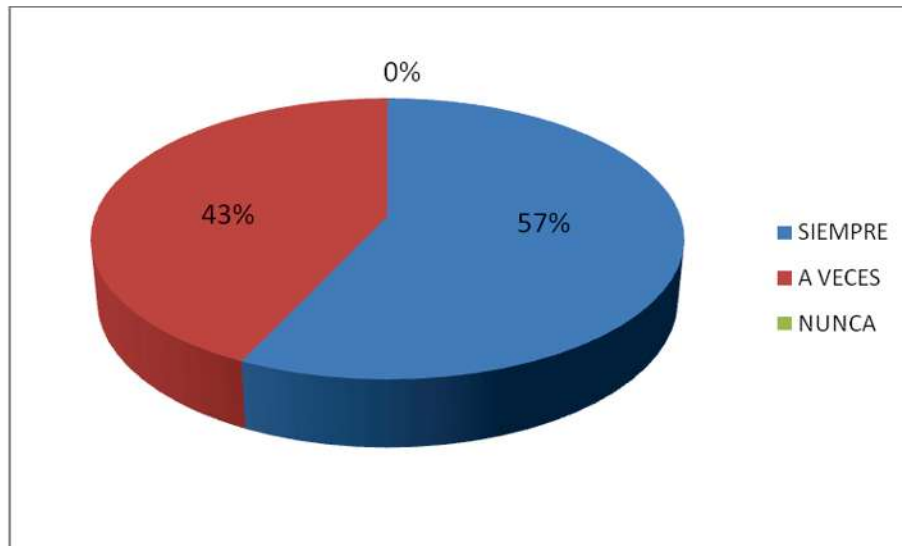
Como se puede observar en la grafica,el 57% de los líderes tiene una buena relacion de trabajo, mientras que el 43% tiene una relacion regular con sus seguidores, y nadie tiene mala relacion laboral.

2. ¿Reconoce/elogia el desempeño de sus seguidores cuando realizan un buen trabajo/servicio?



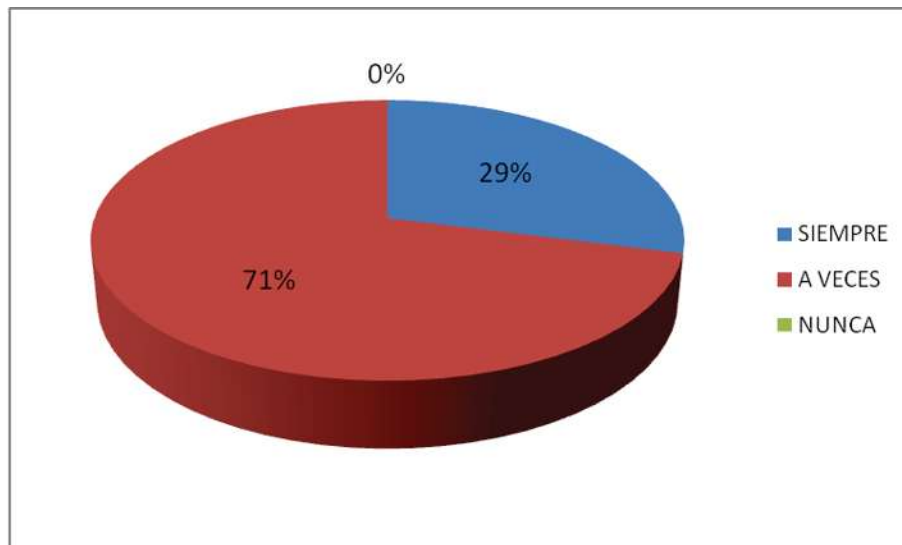
Como se puede observar en esta grafica, el 86% de los líderes reconocen el desempeño de sus seguidores, lo cual ayuda para desarrollar una buena relación laboral, mientras que un 14% no es muy constante en reconocer el trabajo de sus seguidores, y un 0% no lo reconoce.

3. ¿Busca opinión/consejo a sus seguidores para obtener mejores resultados?



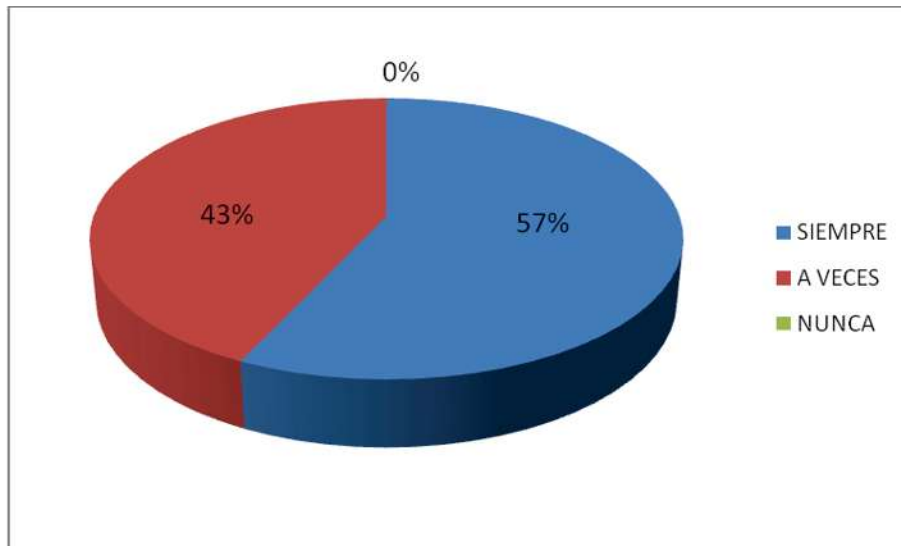
Como se puede observar en la grafica, el 57% de los líderes busca en sus seguidores una opinión ó consejo para el logro de mejores resultados, mientras que el 43% no es muy común que lo haga y el 0% no se apoya en ellos.

4. ¿Recurren a usted para plantearle algún problema y darle solución en grupo?



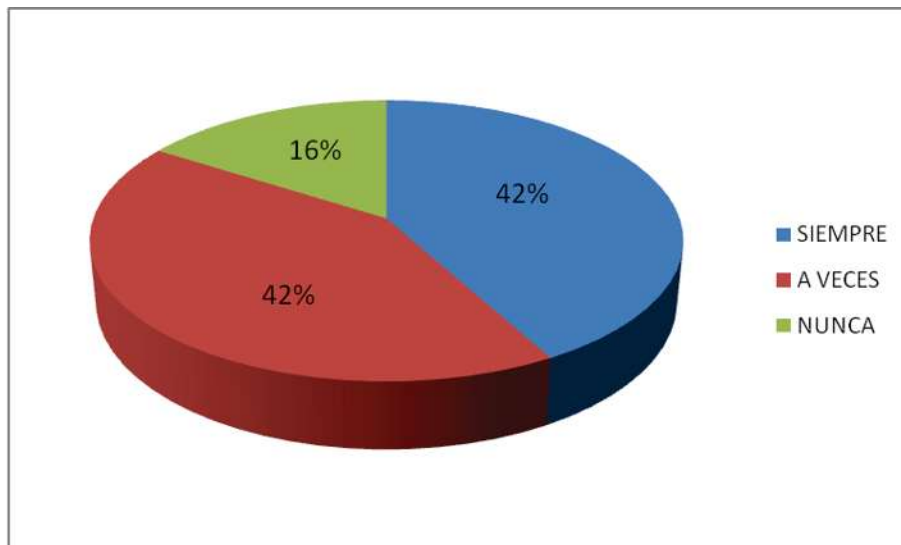
Como se puede observar en la grafica, el 29% de los seguidores acuden constantemente a sus líderes para plantear algún problema con el propósito de dar solución, mientras que el 71% no es muy constante para acercarse confiadamente a ellos si hay algún problema lo cual muestra que no hay la suficiente comunicación o confianza.

5. ¿Defiende a sus seguidores sí su autoridad lo juzga mal?



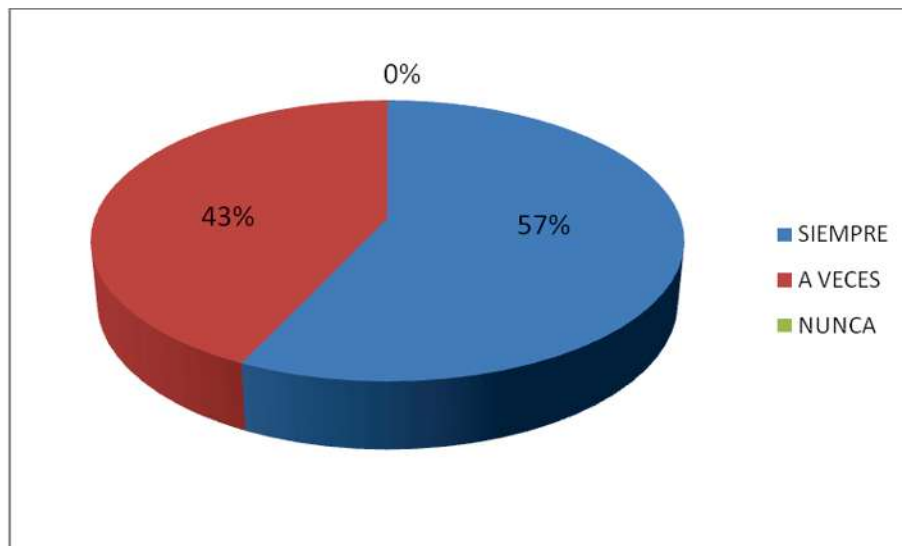
Como se puede observar en la grafica, el 57% de los líderes tiene un acto de defensa constante ante algún comentario contrario hacia sus seguidores de parte de una autoridad mayor del mismo, mientras que un 43% no es muy común que intervenga ante una acusación.

6. ¿Considera que tiene autocontrol, no se deja llevar por emociones como gritarles?



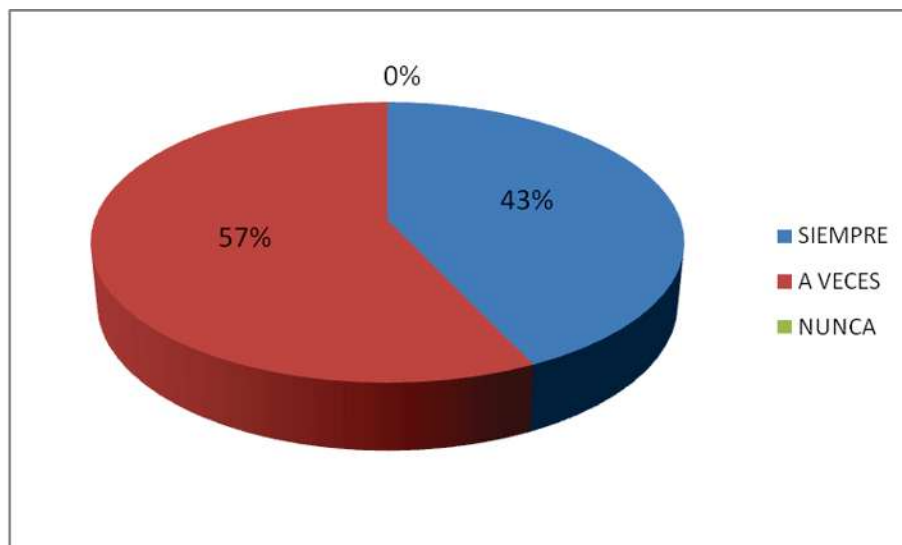
Como se puede observar en la grafica, se arrojaron resultados iguales en cuanto a dos opciones dando un 42%, que es tener autocontrol constante y algunas veces ante una situación laboral conflictiva o de estrés, mientras que un 14% reconoce que no tiene autocontrol y se deja llevar por sus impulsos.

7. ¿Considera que asigna las tareas adecuadas a las personas correctas?



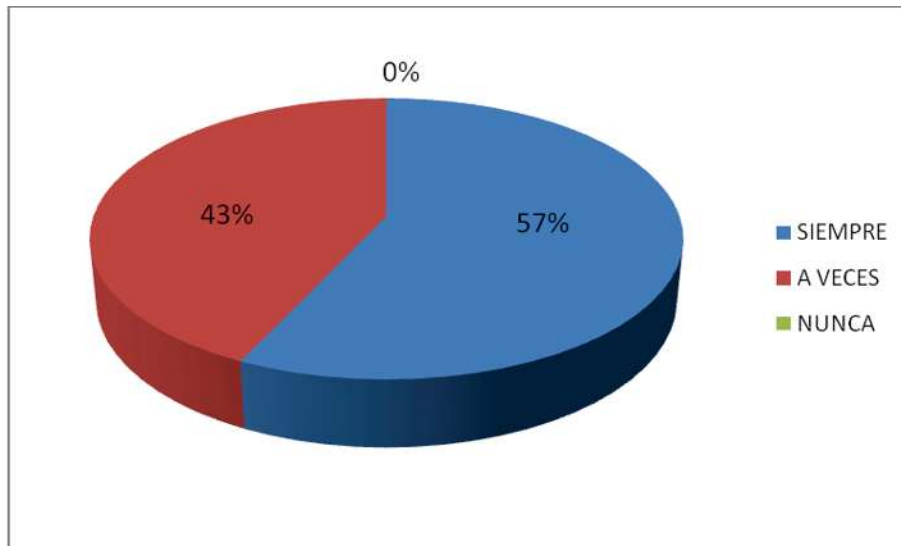
Como se puede observar en la grafica, el 57% de los líderes asigna actividades de acuerdo a las capacidades de cada persona, mientras que el 43% no es un común que las asigne de acuerdo a la capacidad de cada uno.

8. Cuando hay conflictos ¿Logra resolverlos?



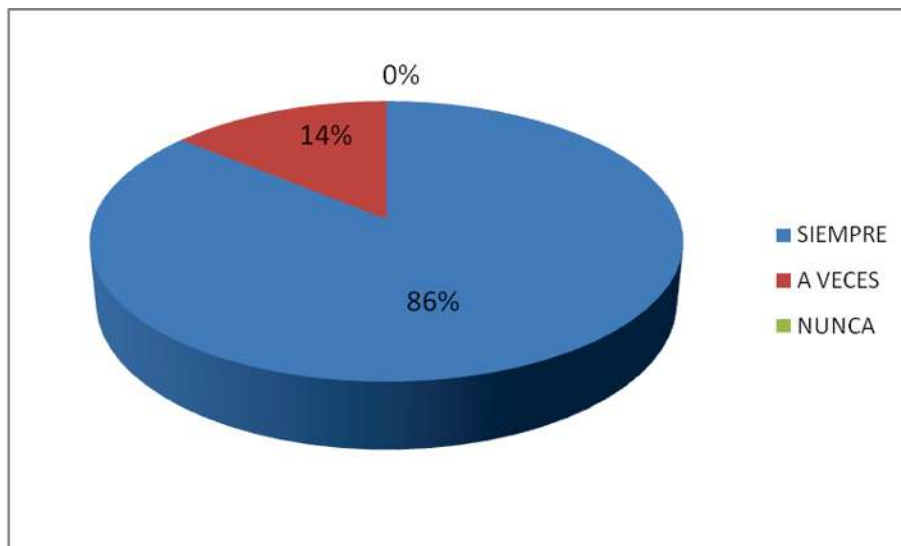
Como se puede observar en la grafica, el 57% de los líderes a veces logra resolver sus conflictos, mientras que un 43% siempre logra resolverlos.

9 ¿Está vigilando constantemente las tareas asignadas a cada persona?



Como se puede observar en la grafica, el 57% de los líderes vigila constantemente las actividades asignadas a sus seguidores, mientras que un 43% no es muy común que los haga.

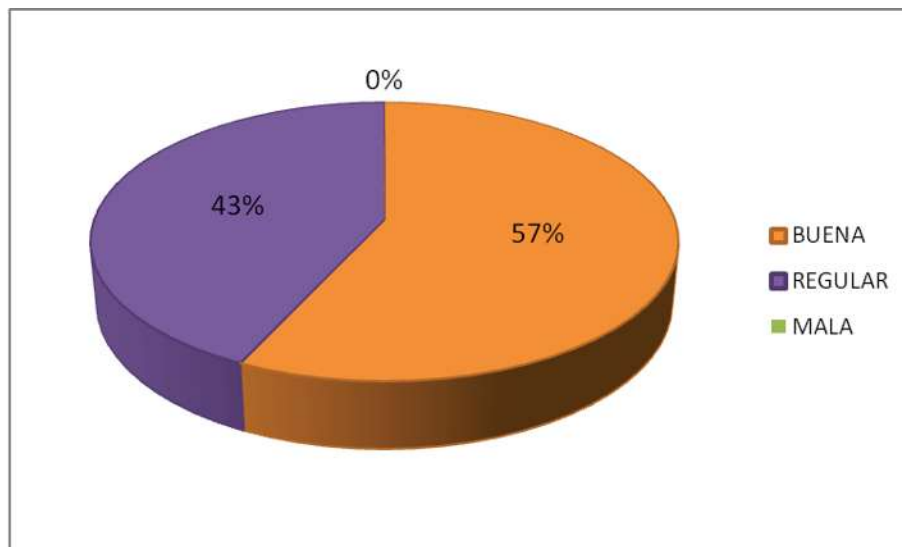
10. ¿Se preocupa porque cada persona se sienta satisfecho con sus labores asignadas?



Como se puede observar en la grafica, el 86% de los líderes busca la satisfacción completa de sus seguidores al asignarles las tareas para desarrollar un mejor desempeño en sus labores, mientras que el 14% a veces busca la satisfacción personal al asignarlas.

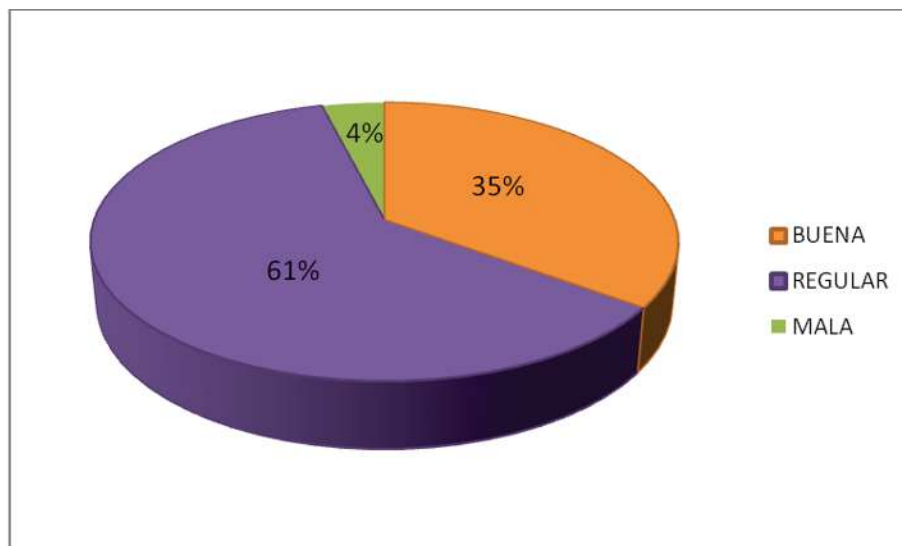
INTERPRETACION DE RESULTADOS SEGÚN CUESTIONARIO APLICADO A SERVIDORES.

1. ¿Cómo es su relación de trabajo/servicio con su autoridad?



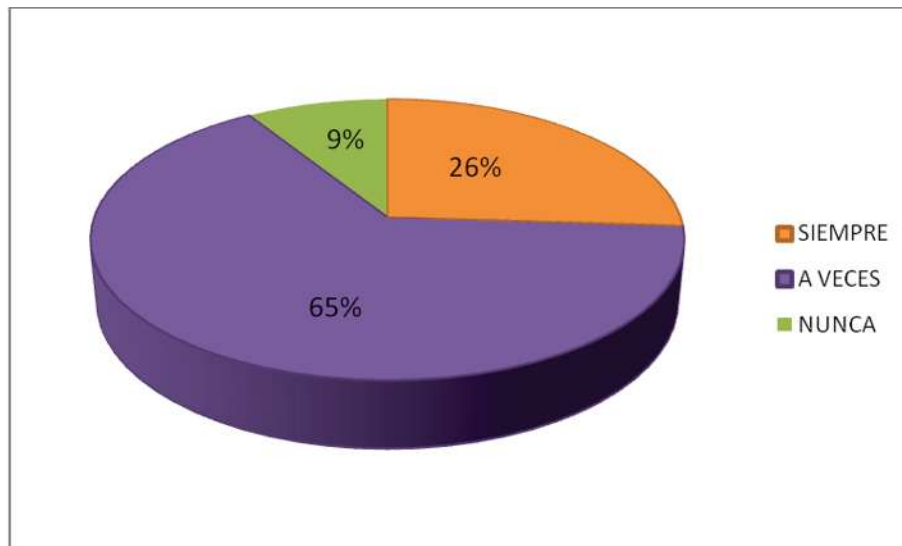
Como se puede observar en la grafica, el 57% de los servidores tiene una buena relación laboral con sus líderes, mientras que el 43% lleva una relación regular.

2. ¿La comunicación con su autoridad es constante?



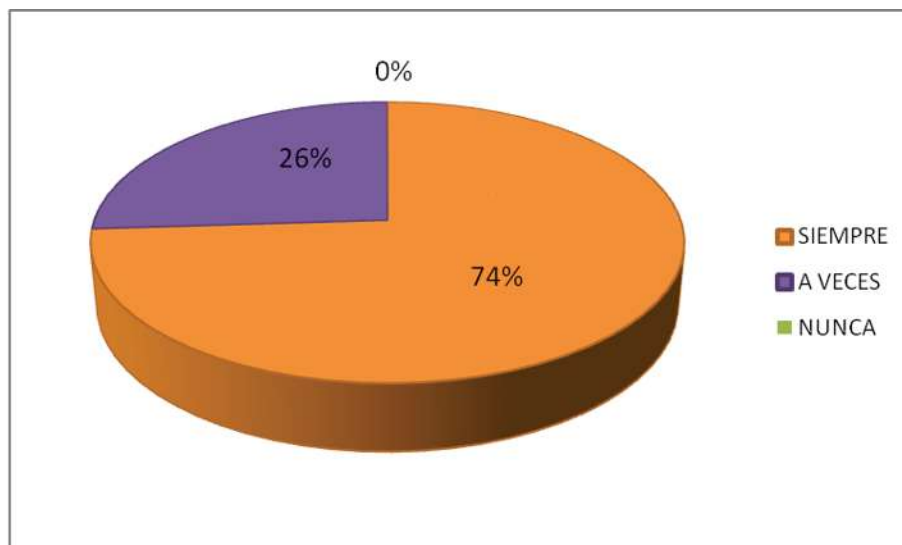
Como se puede observar en la grafica, el 35% de los servidores tiene una buena comunicación con sus autoridades, mientras que el 61% lleva una comunicación regular y el 4% tiene una mala comunicación con sus autoridades.

3. ¿Puede acercarse confiadamente a su autoridad para dar un consejo o plantear un desacuerdo?



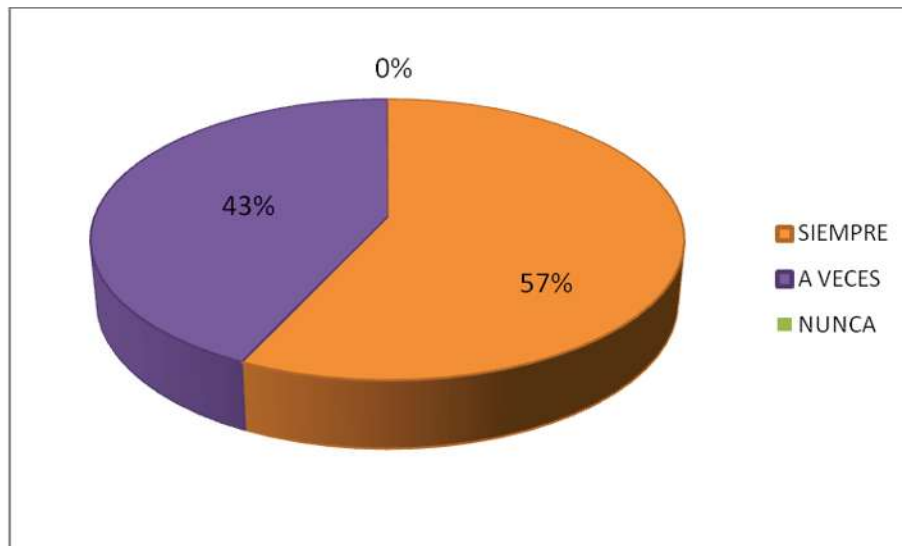
Como se puede observar en la grafica, el 26% de los servidores se puede acercar confiadamente a sus líderes para dar una opinión acertada o en desacuerdo, mientras que el 65% de ellos no es muy común que lo haga y un 9% no tiene la plena confianza para hacerlo.

4. ¿Le gusta lo que hace?



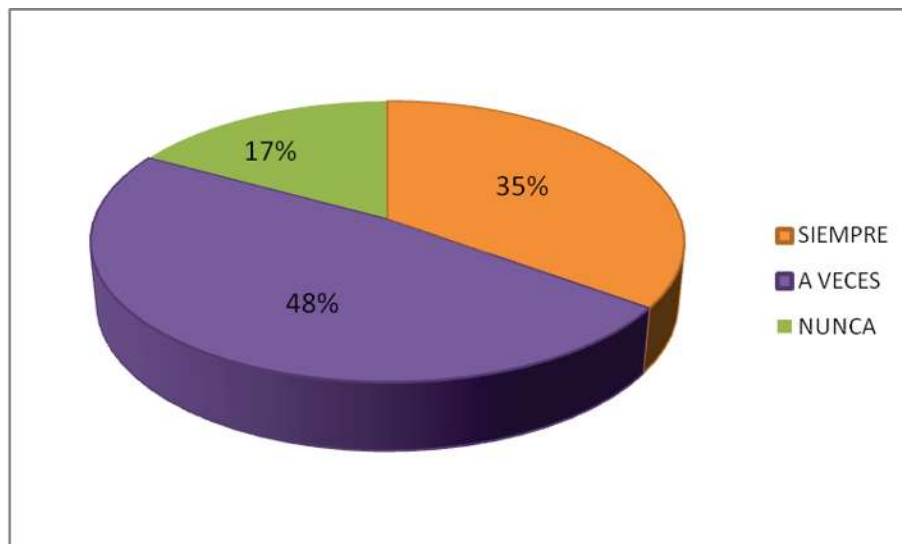
Como se puede mostrar en la grafica, al 74% de los servidores le agrada la actividad que realiza en su puesto de servicio, mientras que a un 26% a veces le agrada lo que se le asigna.

5. ¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?



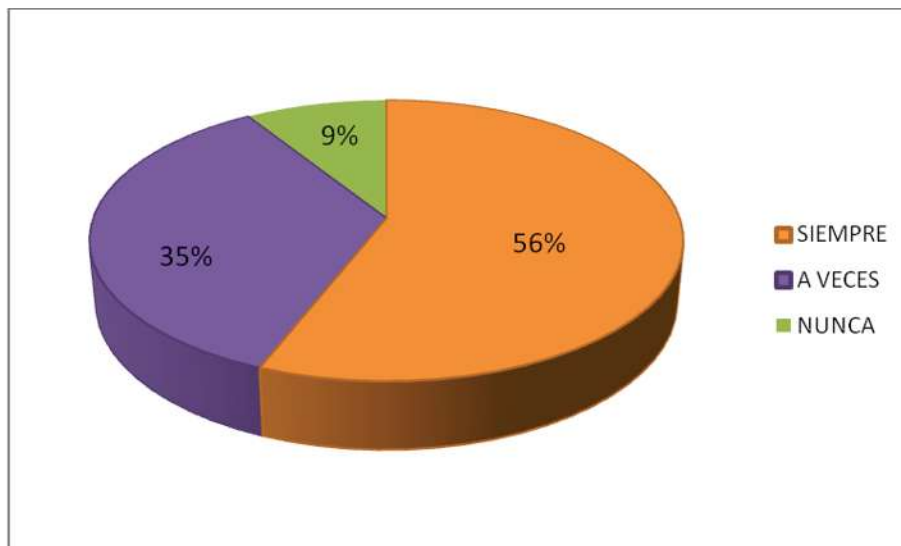
Como se puede mostrar en la grafica, el 57% de los servidores están conformes con las actividades asignadas pues consideran que van de acuerdo con sus capacidades, mientras que el 43% cree que no siempre se le asigna la actividad donde puede desarrollar sus dones.

6. ¿Recibe algún elogio por parte de su autoridad (felicitación) cuando desarrollo un buen trabajo?



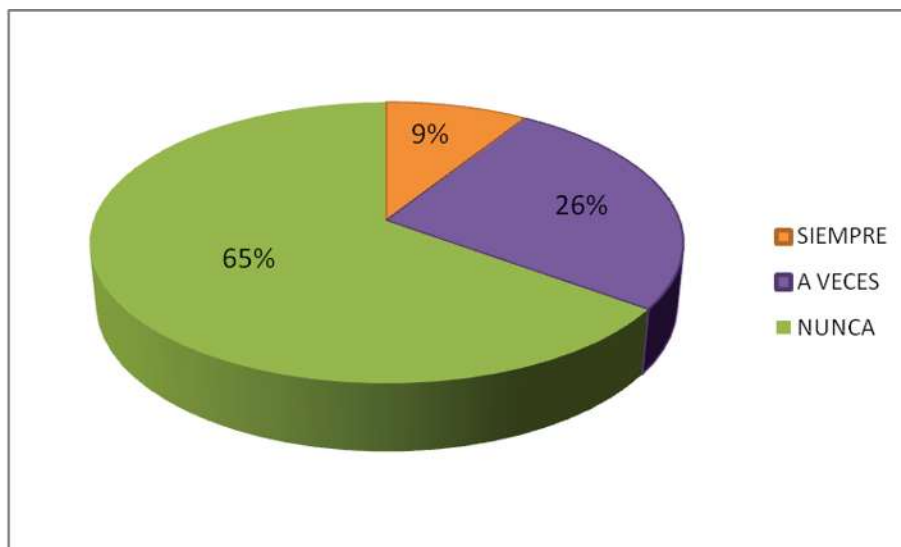
Como se puede observar en la grafica, el 35% de los servidores están conscientes de que reciben un reconocimiento verbal por parte de sus autoridades, mientras que el 48% dice que no es muy constante recibir esta parte de reconocimientos y el 14% dice que no recibe ningún elogio de parte de sus autoridades.

7. ¿Su autoridad lo motiva para mejorar su labor?



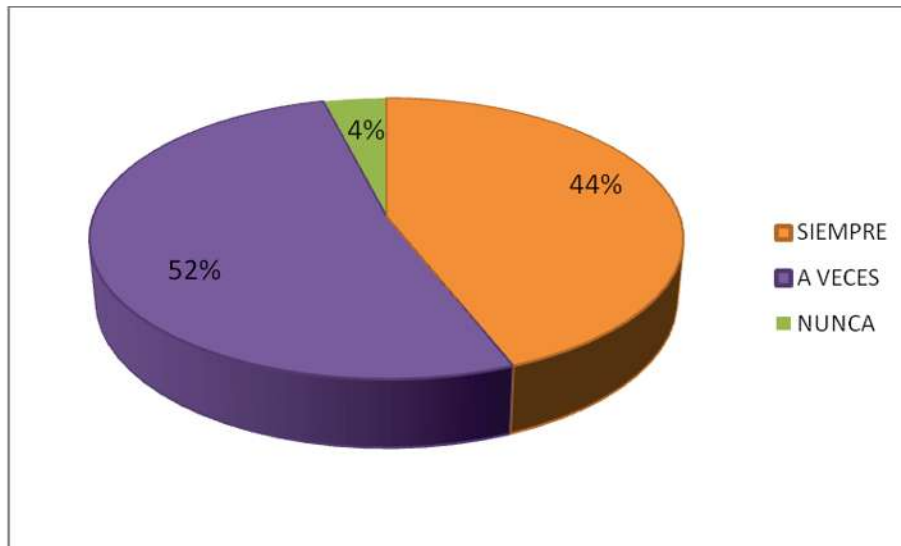
Como se puede observar en la grafica, el 56% de los servidores obtienen una motivación constante de parte de sus autoridades para efectuar un mejor desempeño laboral, mientras que el 35% dice que no es muy común recibir este tipo de exaltaciones de parte de sus autoridades y el 9% establece que no recibe ningún tipo de motivación para desarrollar una mejor labor.

8. ¿Considera que hay preferencias en el grupo?



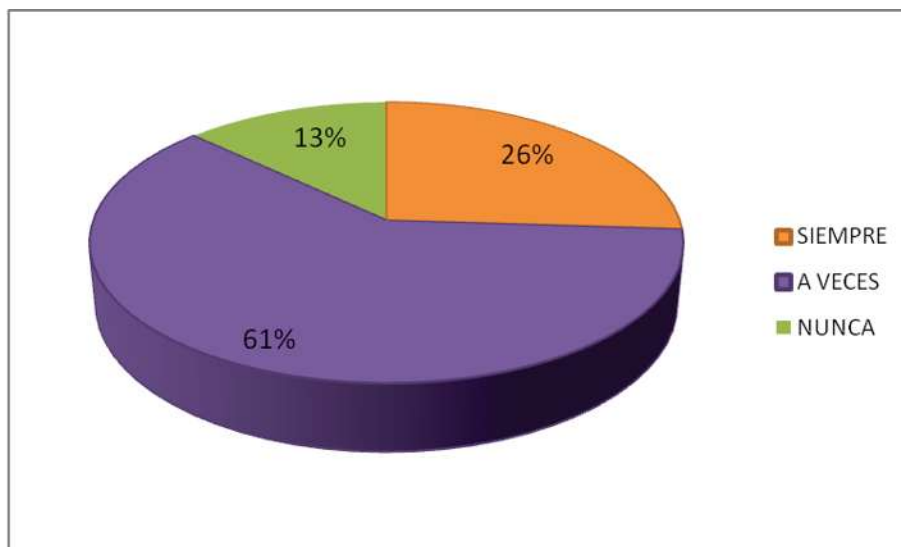
Como se puede observar en la grafica, el 65% de los servidores establece que no hay ningún tipo de preferencias hacia alguna persona en los grupos de trabajo, mientras que el 26% dice que a veces hay manifestación de este tipo de actitud hacia alguna persona en especial y el 9% dice que hay preferencias en los grupos de trabajo.

9. ¿Cree que falta trabajo en equipo para obtener mejores resultados?



Como se puede observar en la grafica, el 44% de los servidores dice que hace falta más trabajo en equipo para el logro de mejores resultados en el servicio, mientras que el 52% establece que solo en algunas situaciones hace falta llevar a cabo este proceso y el 4% dice que no es necesario establecer más trabajo en equipo.

10. ¿Cree que el carácter fuerte de una autoridad puede intervenir para un excelente desempeño?



Como se muestra en la grafica, el 26% de los servidores cree que un carácter fuerte interviene indudablemente en el buen desempeño su trabajo, mientras que el 61% dice que solo en algunas situaciones este carácter puede intervenir en ellos y el 13% cree que esto no impide desarrollar una buena labor.

VIII. CONCLUSION.

El individuo como tal no puede vivir por sí mismo, sino que necesita estar en una interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría a realizar, por lo tanto las organizaciones se conforman para que las personas pueden crecer desarrollando sus habilidades y poder satisfacer sus necesidades.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes, como las industriales, comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Éstos a veces existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificulta las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros (líder-seguidor) y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

Debemos tener en claro que una organización social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace un buen uso de los recursos materiales, **humanos**, etc. con que ese organismo cuenta.

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo, entre una de ellas es la relación y comunicación que tiene el líder-patrón con los seguidores-empleados, ya que de esta depende el éxito de la misma, pues si no hay buen funcionamiento del recurso humano no se logrará cumplir el objetivo deseado.

En la actualidad, en lo que más se enfoca una persona con autoridad es lograr el éxito de la organización sin importar la forma como se ordena hacerlo, quién lo hace y cómo se hace. Lo cual orilla al empleado hacer su trabajo solo porque se le ordena y por la necesidad, convirtiéndose en una carga, y no por el deseo de aprender un nuevo reto, ser de beneficio para otros pensando que es parte del éxito de la organización.

Como se pudo observar en la aplicación de estudio la comunicación acompañada de confianza es base fundamental para una buena relación, ya que se establecen puntos de vista buenos y malos en donde el personal se expresa con libertad para lograr el objetivo deseado.

Debemos tener en claro que no existe un estilo único de liderazgo que asegure éxito en todo momento y en toda actividad. Sin embargo, esta negativa no impide que un liderazgo pueda ser considerado efectivo cuando su influencia ejercida hacia una persona genere como resultado el logro eficiente de los objetivos grupales y la satisfacción de los miembros con el proceso. Es importante alcanzar un equilibrio estable en estos dos aspectos, ya que la sola orientación a los resultados afecta los niveles de satisfacción y por tanto esto se traduce finalmente en desmotivación.

IX. RECOMENDACIONES.

La única forma de que el líder logre resultados es familiarizarse con los seguidores, pues si eso no ocurre no conseguirá conducir con efectividad el comportamiento de los miembros del grupo, esto no quiere decir que sus órdenes no va a ser obedecidas, si no que solo se lograría que las personas se limiten hacer lo que se les pide, y en esas circunstancias, no se tiene un equipo, si no colaboradores.

En otras palabras, el logro colectivo solo es posible si existe el logro individual, es decir cada elemento fortalece al conjunto y el conjunto fortalece a cada elemento.

El logro del objetivo implica que cada seguidor tenga claramente definida su posición y sus roles de acuerdo a sus capacidades, pues la mejor manera de desaprovechar el talento de las personas es haciéndolas trabajar al margen de un equipo y en una actividad donde no esté exponiendo sus dones y esto es un desperdicio, y tal vez el seguidor sentirá que su tarea no contribuye en algo. Es por ello que se tiene que hacer un esfuerzo para realizar una búsqueda de la persona adecuada para el puesto adecuado.

Preguntarse a sí mismo si el seguidor se siente parte del equipo, si se identifica con los demás integrantes, si es capaz de reconocer cuál es el papel que le toca a cada uno y, el propio, si lo que realiza cada uno agrega valor a la tarea del conjunto, cómo es que su labor influye en los demás y viceversa, si conoce el objetivo del equipo.

El liderazgo no solo implica pararse frente a un grupo de personas a dar instrucciones y revisar el trabajo completo, si no brindar una amistad en la cual se desarrolle la comunicación, confianza y motivación, en donde el líder sea un ejemplo a seguir; pues se puede llegar a ser jefe pero jamás líder.

Ser seguidor es sencillo cuando puedes escoger a quien sigues y este tiene tu respeto y el de otros líderes de su mismo ámbito, y es el mejor camino para aprender de los grandes y poder serlo tú en un futuro.

Tener autoridad no solo es poner una cara seria o hacer cosas que para otros serían imposibles por falta de madurez y conocimiento, sino más bien la que se da el conocerse a sí mismo, enfrentándose con tranquilidad a todo tipo de situaciones, discutir aun cuando el oyente está o no irritado, solucionar imprevistos, ser humilde sabiendo escuchar otros puntos de vista en donde tus seguidores pueden exponer mejores ideas que las propias, reconocer que habrá personas con mejores habilidades sin importar el puesto que se tenga.

Necesitamos recordar que una buena relación entre el líder y los seguidores es indispensable para que ellos puedan seguirlo, ya que, *no hay liderazgo sin seguidores*.

X. GLOSARIO.

Administración.

Es un proceso que consta en planear, organizar, ejecutar y controlar para determinar y alcanzar los objetivos señalados.

Autocrático.

Significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona, es decir son formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

Carismático.

Persona que encarna el poder y la autoridad, basándose en la fe y fidelidad incondicional de los seguidores, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común.

Conflicto.

Situación en la que dos personas no están de acuerdo con la forma de actuar de una de ellas, o con que una de ellas tome las decisiones.

Creatividad.

Habilidad imprescindible para crecer, vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades en la familia, el trabajo, la escuela, los amigos y la comunidad.

Democrático.

Persona que delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Elogiar.

Motivador o enaltecer con halagos.

Laissez-Faire.

Expresión francesa que significa «dejad hacer, dejad pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos.

Liderazgo.

Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo, donde intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas; para lograr los objetivos de una organización.

Motivación.

Es todo aquello que influye en el comportamiento para la obtención de ciertos resultados, donde es un factor clave en el proceso de influencia.

Paternalismo.

Modalidad del autoritarismo, en la que una persona ejerce el poder sobre otra combinando decisiones arbitrarias e inapelables, con elementos sentimentales y concesiones graciosas.

Sinergizar.

Es un concepto que quiere decir literalmente "trabajando en conjunto".

Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.

Valentía.

Capacidad mental que permite a las personas enfrentar peligros o dificultades con un carácter firme y sin miedo.

XI. BIBLIOGRAFIA.

- Administración.
Montana-Charnov
CECSA
- Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia.
Sergio Hernández y Rodríguez.
Editorial Mc Graw Hill.
- Comportamiento Humano en el Trabajo.
Keith Davis, John W. Newstrom
Editorial Mc Graw Hill.
- Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Practica.
Angeló Kinicki, Robert Kreitner
Editorial Mc Graw Hill.
- Habilidades Directivas.
Berta Ermila Madrigal Torres.
Editorial Mc Graw Hill.
- La Nueva Mística Empresarial.
Gay Hendriel, Kate Ludeman.
Colección Empresa XXI.
- Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos.
Gibson. Ivancevich. Donnelly
Editorial Mc Graw Hill. Decima Edición.
- Liderazgo.
Robert N. Lussier, Christopher F. Achuna
- Liderazgo. Construye Tu Idea.
Arcelia Ramos Monobe.
Editorial Trillas.
- Liderazgo de Proyectos.
James P. Lewis.
Editorial Mc Graw Hill.
- Líderes y Seguidores.
Robert Kelley.
Editorial Mc Graw Hill.
- Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.
Hampton.
Editorial Trillas.

PAGINAS WEB.

<http://admindeempresas.blogspot.com/2009/02/conflictos-en-el-liderazgo.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/conflicto.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos29/lideres/lideres.shtml>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/602248/El-lider-y-la-resolucion-de-problemas.html#content-top>

http://html.rincondelvago.com/liderazgo_10.html

http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/funcionliderazgo/

<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

http://html.rincondelvago.com/comunicacion-organizacional_5.html

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

<http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionEImportancia>

http://html.rincondelvago.com/empresas_su-clasificacion.html

<http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%207.htm>

<http://es.scribd.com/doc/13483227/La-Importancia-de-la-Empresa>

<http://www.monografias.com/trabajos10/micro/micro.shtml>