

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Barreras interdepartamentales que dificultan la integración en la organización

Autor: Mariela García Hernández

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Francisco Javier Palomares Vaughan**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ

M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“BARRERAS INTERDEPARTAMENTALES QUE
DIFICULTAN LA INTEGRACIÓN EN LA
ORGANIZACIÓN”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

Mariela García Hernández

ASESOR

C.P. Francisco Javier Palomares Vaughan

CLAVE 16PSU0009E R.V.O.E. ACUERDO: LIC060914

MORELIA MICHOACAN,

JUNIO 2008

INDICE

INTRODUCCION.	1
1. NATURALEZA DEL HOMBRE.	4
1.1 PERSONALIDAD.	8
1.1.2 DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD.	9
1.1.3 CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD.....	10
1.1.4 ACTITUD.....	13
1.1.5 VALORES.	17
1.1.6 CARACTERISTICAS DE LOS VALORES.....	19
2. PODER.	28
2.1 TIPOS DE PODER.	29
2.2.2 TACTICAS DEL PODER.	31
2.2.3 AUTORIDAD.	33
2.2.4 LIDERAZGO ANTECEDENTES HISTORICOS.	36
2.2.5 CONCEPTOS DE LIDERAZGO.	37
2.2.6 DIFERENCIAS ENTRE LIDER Y JEFE.	38
2.2.7 TEORIA DE RASGOS.	39
2.2.8 COMPONENTES DE LIDERAZGO.....	42
2.2.9 MODELOS DE LIDERAZGO.....	45
3. COMUNICACIÓN.	58
3.1 DEFINICION DE COMUNICACIÓN.	58
3.3.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	60
3.3.3 FORMAS DE COMUNICACIÓN.....	61
3.3.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	64
3.3.5 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	66
3.3.6 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	70
3.3.7 COMUNICACIÓN ESCRITA.....	71
3.3.8 COMUNICACIÓN ORAL.....	72
3.3.9 ESTILOS DE COMUNICACIÓN.....	74
4. NEXTEL.....	77
4.1 HISTORIA DE NEXTEL.....	77
4.4.2 ORGANIGRAMA.	80
4.4.3 DIAGNOSTICO.....	81
4.4.4 ANEXOS.....	84
4.4.5 CONCLUSIONES.	89
BIBLIOGRAFIA.	90

Introducción:

Es necesario, darle la importancia necesaria al factor humano dentro de una organización, tener la cultura para fomentar el desarrollo personal dentro de la empresa.

La integración, es un proceso de sumo valor dentro de las organizaciones, ya que si no existe un buen clima laboral, es difícil alcanzar los objetivos planteados por la empresa, así como las metas que se plantean los empleados de la misma.

También es importante, llegar a conocer al empleado para poder ayudarlo en su crecimiento dentro de la organización, evitar que su desempeño llegue a ser deficiente, lograr que sus objetivos personales vayan de la mano con los de la empresa, logrando desarrollar una carrera laboral satisfactoria.

Una organización, esta conformada, por personas que trabajan por un solo objetivo, "El crecimiento de la Empresa", por eso es importante, tomar mucho más en serio las cuestiones relacionadas con los Recursos Humanos.

Se debe mostrar a la gente lo importante que son para la empresa, motivarles, hacerles sentir útil y apreciados por la organización, de esta manera se les ayudará para cumplir con sus metas personales así como las de la misma organización y se obtendrá como resultado una empresa fuerte y eficaz en el cumplimiento de sus objetivos.

Es de suma importancia la elección de la persona adecuada para la gerencia, con claridad acerca de sus responsabilidades, que este dispuesto a brindar el apoyo necesario a sus empleados para de la misma manera poder obtener los resultados deseados.

Debemos identificar de manera inmediata, algún posible elemento que sea significativo, llamadas barreras ínter departamentales, debido al cual no se pueda crear un ambiente laboral de excelencia, ya que podría repercutir en la organización de manera negativa.

El poder obtener un excelente clima laboral entre los empleados, resulta sumamente benéfico para cualquier organización.

Existen dentro de la empresa, algunas restricciones a las cuales nos enfrentamos, tales como el hermetismo con el que se maneja la información basados en las políticas de la misma, los procesos, etc.

La ubicación geográfica de los distintos puntos de trabajo; y la apatía para colaborar con esta investigación.

En esta tesis se manejan los aspectos principales por los cuales se podría generar el rompimiento de una integración laboral, a los cuales llamamos barreras, dentro de estas barreras encontramos como primer punto la Naturaleza del Hombre, donde se analizan las principales características del ser humano, tales como su personalidad, o sus valores, lo cual es de suma importancia ya que cada organización esta conformada principalmente por seres humanos, y es necesario conocer lo que les motiva, poder obtener una mejor comunicación con el trabajador para de esta manera poder lograr la productividad de los mismos.

Otro de los temas que tratamos se refiere al liderazgo, el cual es muy necesario para poder lograr organizar a un grupo de personas y guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos y los de la empresa.

El líder debe producir un efecto positivo para con sus empleados, debe ser capaz de obtener la unión de sus trabajadores, debe ser capaz de crear “magia” dentro del entorno laboral, debe liberar y acumular la energía colectiva tras una meta en común.

Dentro del tema de liderazgo, tratamos el tema de autoridad, como se obtiene y como debe llevarse a cabo, así como también mencionamos los diferentes tipos de poder que existen dentro de la organización, así como los diferentes tipos de liderazgo y las ventajas que se pueden obtener al manejarlos de manera adecuada.

Otra de las barreras que comúnmente se encuentran dentro de una organización, es la falta de comunicación, que resulta de total importancia para un excelente clima laboral.

Es necesario que el gerente a cargo encuentre la manera de evitar estos problemas, para ellos es básico contar con un sistema efectivo en el cual se pueda dar un análisis que muestre las deficiencias en el sistema de comunicación empresa-empleado.

La comunicación dentro de las organizaciones debe darse de manera clara y concreta, para que los empleados puedan entender los objetivos de la organización y de esta manera realizar las tareas para lo que fueron contratados, así como también, la gerencia debe comprender lo que los empleados le están comunicando, y tomarlo muy en cuenta para que estos trabajen a gusto y se desempeñen en un cien por ciento en los puestos que tienen a su cargo.

La buena comunicación también va a evitar muchos malos entendidos los cuales pueden ir generando que se debilite una organización.

Dentro de este tema analizamos los diferentes tipos de comunicación, así como sus métodos y sus formas, además de los que pueden funcionar mejor en las distintas situaciones.

Recordemos que el éxito o fracaso de una organización, depende en gran medida de la capacidad de los empleados, y si dicha organización no cumple con una integración por parte de sus miembros, esta será mucho más difícil de controlar.

1 NATURALEZA DEL HOMBRE.

La naturaleza del hombre se basa en seis aspectos básicos, aunque algunos en mayor medida que otros, todos contamos con estas características:

Ley de las diferencias individuales.

Sabemos que no existe un ser humano idéntico a otro, sin embargo podemos encontrar personas con similitudes, por ejemplo, los seres humanos reaccionan al dolor, a la tristeza, o ante el fallecimiento de algún ser querido, sin embargo las personas pueden reaccionar de manera distinta ante la misma situación, ya que existen características que nos hacen diferentes.

Esto está sustentado en la genética, dentro del campo de las Ciencias Biológicas; que trata de comprender la transmisión de genes de una generación a otra, así como el desarrollo de las características que controlan dichos genes.

El término “GENÉTICA” fue propuesto por el científico británico William Bateson en el año de 1906.

Las diferencias que existen entre cada ser humano, es lo que le da riqueza a una organización.

En una gerencia, deberían de tomar muy en cuenta estos aspectos al momento de motivar al personal, sabiendo que cada trabajador es diferente, la motivación debe realizarse de manera individual para que sea efectiva.

Sin estas diferencias, que hacen única a cada persona, no sería necesario darle tanta importancia a cada trabajador, ya que sería una especie de robots¹ a los cuales se pudiera motivar de la misma manera, de forma estandarizada, y para los gerentes se tornaría monótono, no sería necesario utilizar su juicio.

¹ Aparato automático, con mando electromagnético, que puede ejecutar diversas operaciones. Larousse Ilustrado. Pág. 907

Afortunadamente se tienen que reconocer las diferencias individuales, darles el valor que merecen, y actuar de acuerdo a ellas.

Percepción.

La percepción es lo que le pone un tinte especial a la vida, por que cada individuo, aunque tengan o estén en el mismo objetivo, ven el mundo de manera distinta.

La percepción es la forma singular en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno.²

Es evidente, que dentro de una empresa, los individuos perciban de manera diferente su vida laboral, este debido a las diferencias individuales, factores demográficos, experiencias, necesidades, periodos cronológicos o contextos sociales diferentes, el hecho es que su percepción no es la misma, sin importar la razón que sea.

Se entiende entonces que, de acuerdo a la percepción que la persona tenga, es la manera en que va a actuar.

Se dice que: *“Cada persona reacciona no a un mundo objetivo sino a un mundo que juega con base a sus propias creencias, valores y expectativas.”*

Esto es muy importante, por ello se advierte que en las empresas cada persona pone mas interés a ciertas cosas y le molestan otras a diferencia de sus compañeros de trabajo, o a lo que ciertos individuos prestan atención, para otros no es significativo.

El ser humano, suele prestar atención a características de su ambiente de trabajo que son compatibles con sus propias expectativas o bien, que las refuerzan.

Esto también puede causar malos entendidos, por ejemplo, si para un empleado, de acuerdo a su percepción, no es correcta alguna actividad, acción, o valor de la

² *Ambiente (Medio). Larousse Ilustrado; Pág. 408*

empresa, este no se sentirá conforme con las decisiones que han sido tomadas por la compañía.

Por todo esto, es necesario tomar conciencia de que pudieran presentarse estas diferencias por percepción, teniendo necesariamente que aprender a manejar este tipo de situaciones, pero sobre todo tratar a cada empleado de manera individual.

La persona como entidad.

Este concepto nos define que cada persona es un todo, que aunque se compone de varias características todas estas conforman al ser.

No se puede contratar a la inteligencia del empleado, o tal vez alguna de sus habilidades, cuando se contrata a una persona, se contrata todo lo que esta implica, funcionando como seres humanos completos.

Entonces de acuerdo con lo anterior. ¿Qué deben buscar las organizaciones?

Lo que cada empresa debe buscar es formar mejores personas, de esta manera se obtendrían mejores empleados.

Comportamiento Motivado.

La psicología menciona que el comportamiento normal tiene ciertas causas; esto tal vez nos indique que la gente se comporta de acuerdo a lo que quieren lograr o necesiten, o bien a las consecuencias de las acciones que ya se realizaron.³

Para el gerente, es de suma importancia identificar que es lo que va a motivar a los empleados, lo que cada uno desea y quiere lograr.

Para quienes lo ven desde otro punto de vista, tal vez lo que un empleado desea no esta dentro de una realidad, es por esto que existen dos formas de motivación.

La primera, por medio del incremento de satisfacción y la segunda por medio de la disminución de la satisfacción.

³ G. MORRIS Charles, A. Albert, *Psicología* Cáp. 9 Pág. 329

Por una parte se demuestran ciertas acciones que incrementan la satisfacción de necesidades, por otro lado puede haber un indicativo que demuestra la disminución de tal satisfacción, si sus acciones no son las idóneas.

Lo ideal, sería, que la motivación estuviera siempre encaminada hacia el incremento de la satisfacción y no al contrario, por lo tanto un gerente debe tomar en cuenta que la motivación es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Deseo de participación.

En la actualidad, de la manera en que las organizaciones se desarrollan, se encuentra necesario generar un ambiente de participación, en donde los empleados aporten sus ideas, conocimientos, sus experiencias y al mismo tiempo aprendan de los demás.

Tener cierta retroalimentación de sus compañeros de trabajo.

Esto los lleva a sentirse parte importante en la toma de decisiones, sabe que forma una parte importante de la organización, por lo tanto se genera una acción de ganar-ganar, gana tanto el empleado como la misma empresa.

Valor de la persona.

Aquí tocamos un aspecto de suma importancia, ya que los empleados desean sentirse parte importante de la organización.

Esto se obtiene más fácil de lo que se podría pensar.

Solamente se requiere de tratar al empleado con respeto, con dignidad, y de manera individual, no se debe ver al empleado solamente como una herramienta de trabajo, esto en nuestros tiempos ya no funciona.

Al tener empleados satisfechos en su trabajo, obtenemos una mayor productividad, y contamos con empleados que se entregan al cien por ciento a sus actividades, además de que se sentirán cómodos con sus actividades laborales y con las personas que comparten su día de trabajo.

1.1 PERSONALIDAD.

Para poder entender mas a fondo a una persona, es necesario conocer su tipo de personalidad, de esta manera podríamos entender mucho mejor el comportamiento de las personas, entenderíamos el por que se puede interactuar de mejor manera con algunas personas que con otras, así como su gusto por realizar ciertas actividades mas que otras.

Los psicólogos, hablan de personalidad, refiriéndose a ello como un concepto dinámico; en el cual se describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona.⁴

Personalidad, es decir cómo soy, y como tal es como actúo, cómo pienso y lo que siento en diferentes circunstancias.

La definición que nos propone Gordón Allport es “la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”.⁵

Una definición mucho mas ligera de la personalidad podría ser: “La suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros”.

En general se puede observar que la personalidad es la muestra de cómo se comporta y actúa una persona en diversos acontecimientos que se le presentan a lo largo de su vida.

Pero cómo vamos formando esa manera de reaccionar, de ser, de interactuar, existen determinantes que van formando estos elementos para poder conformar la personalidad.

⁴ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall; 1999 Pag.50

⁵ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall; 1999 Pag.50

1.1.2 Determinantes de la personalidad.

Una pregunta, que tal vez se podrían haber hecho alguna vez, ¿Si somos de cierta manera por que ya nacimos así, por herencia, o tal vez por el medio ambiente en el que estamos?

A este respecto no se podría determinar si se debe solamente a una u otra cosa.

La personalidad se forma en base a una combinación de ambas cosas en el cual existen también un tercer elemento, la situación.

Se dice que la personalidad está formada tanto por la herencia cómo por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

A continuación se mostraran uno a uno los elementos que conforman la personalidad.

HERENCIA.

La herencia son aquellos rasgos o características con los que ya se nace, los cuales se refuerzan o modifican a través del tiempo, es una parte importante que va formando la personalidad, en muchas ocasiones por los rasgos físicos que se heredan se forma un cierto tipo de personalidad.

Pero esto es solo una parte que conforma nuestra personalidad, y no quiere decir que la personalidad de los individuos este dictada completamente por la herencia.

AMBIENTE.

El ambiente es el que va dando forma a la personalidad. El ambiente está formado por la cultura, el lugar en donde se crió, (la crianza), las normas de la familia, los grupos sociales y algunas otras influencias que se experimentan.

Es decir, a todo lo que se esta expuesto y que rodea a al persona después de nacer, son factores de mucha fuerza que van moldeando la personalidad; por ejemplo, la cultura en la cual una persona crece, establece las normas, las actitudes y los

valores, que van pasando de una generación a otra y crea consistencia con el tiempo.

Tomemos como ejemplo nuestra cultura, la cultura mexicana es muy diferente de la islámica, por lo tanto los factores que rodean a un niño mexicano son muy diferentes a los que rodean a un niño del Islam, en consecuencia su personalidad va a ser completamente distinta.

Considero que la herencia, siendo el primer factor del cual hablamos, brinda las bases necesarias para ir formando la personalidad, y son los parámetros los que ya se traen a la hora del nacimiento, y esto no se puede omitir o cambiar, pero, el potencial completo de un individuo estará basado en el ambiente y la situación en las que se den todas las experiencias que tengan que vivir cada ser humano.

SITUACION.

La situación, es el tercer factor que influye en la creación de la personalidad, influye tanto en la herencia como en el ambiente, se puede tener una manera de ser, se pudiera decir que un tanto estable, pero ésta a su vez va a cambiar de acuerdo a la situación que se presente, por esta razón decimos, que la situación influye en la personalidad, cuando las personas se enfrentan a una situación a la que nunca antes se habían enfrentado, no se sabe como habrá de reaccionar.

Se puede tener una idea en base a la herencia y el ambiente en el cual se ha desarrollado, pero no estará completamente seguro de lo que va a hacer, ya que simplemente nunca antes había estado en esa situación.

1.1.3 Características de la personalidad.

Se ha mencionado que cada individuo es diferente a los demás por diversas circunstancias de la vida, tales como la herencia, la cultura y la situación en la cual se presentan los acontecimientos, sin embargo, para definir a las personas se debe partir de la base, de lo que son las características de la personalidad.

No es más que la forma de actuar más constante de una persona, es decir, son las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo, mientras más constante sea y más frecuentemente ocurra la característica en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo.⁶

Con el afán de entender el comportamiento humano, se han realizado a lo largo de los años, diversos estudios para poder dar un nombre a esas características de las cuales hablamos.

Dichas pruebas han ido evolucionando con el tiempo, lo primero que se obtuvo fue lo que se llamó “Principio de la Búsqueda de Características Primarias”, la cual señala, que un investigador aisló a 171 de las 17,953 características identificadas.

Pero como eran demasiadas, éste solo tomó las ya mencionadas, encontrando que estas 171 características eran superficiales, por lo que no se podía describir a una persona basándose en tales características.

Por tal motivo lo que hizo fue reducir aún más a este grupo de características, el resultado fue la identificación de 16 factores de la personalidad, a las cuales llamó “Características fuente” ó “Primarias” , estas 16 características son más persistentes, por lo que con ellas se puede pronosticar el comportamiento de una persona en situaciones específicas.

Otra de las pruebas utilizadas para poder conocer la personalidad de un individuo, es el indicador de tipo Myers-Briggs, cabe mencionar que este es uno de los más utilizados, y consiste esencialmente en un examen de personalidad, contiene 100 interrogantes, que cuestionan a la gente acerca de cómo se sienten o actúan en situaciones particulares, basándose en las respuestas de los individuos, estas reclasifican en cuatro características.

- 1) Extrovertido o Introversos (E o I)**
- 2) Sensibles o Intuitivos (S o N)**
- 3) Racionales o Pasionales (T o F)**
- 4) Perceptivos o Juiciosos (P o J)**

⁶ “Op. Cit.” *Comportamiento Organizacional*.

Ejemplo:

Las personas de tipo **ENTP** son conceptualizadores, innovadores, individualistas, versátiles y se sienten atraídos por las ideas empresariales. Estas personas tienden a tener muchos recursos para solucionar problemas de reto, pero podría poner muy poca atención a las tareas rutinarias.

Las personas **INTJ** son visionarios, usualmente tienen mentes originales y un gran empuje para sus ideas propias y propósitos. Se caracterizan como escépticos, críticos, independientes, determinados y a menudo testarudos.

Existe también otra teoría, con un trabajo inicial de Tupes y Cristal (1961) y reformulado por Norman (1963), la cual apoyan un gran número de investigadores, que proponen que estas clasificaciones son las dimensiones básicas de la personalidad, en las cuales se fundamentan todas las demás.

A este método se le conoce como “**El Modelo de los Cinco Grandes**”.

- ❖ **Extraversión.** Esta dimensión captura el nivel de comodidad de una persona con las relaciones. Los extrovertidos tienden a ser amigables, sociables y pasan gran parte de su tiempo manteniendo y disfrutando grandes números de relaciones. Los introvertidos tienden a ser reservados y a tener pocas relaciones, están más a gusto con la soledad de lo que la mayoría de la gente lo está.

- ❖ **Afabilidad.** Se refiere a la propensión de un individuo a tener empatía con los otros. La gente altamente afable valora más la armonía que lo que se dijo, o la manera de decirlo. Cooperan y confían en los demás. La gente que califica bajo en afabilidad se enfoca más en sus propias necesidades que en las de los demás.

- ❖ **Escrupulosidad.** Esta dimensión se refiere al número de metas en las cuales una persona se enfoca. Una persona con alta escrupulosidad persigue menos metas, con vehemencia, y tiende a ser responsable, persistente, confiable y

orientada al logro. Aquellos que califican bajo en esta dimensión tienden a distraerse más fácilmente, persiguen muchas metas y son más hedonistas.⁷

- ❖ **Estabilidad emocional.** Esta dimensión se enfoca a la habilidad de una persona para soportar la tensión. La gente con una estabilidad emocional positiva tiende a caracterizarse como calmada, entusiasta y segura. Aquellas personas con calificaciones negativas tienden a ser nerviosas, depresivas e inseguras.

- ❖ **Apertura a la experiencia.** La última dimensión se dirige a los rangos personales de interés. La gente extremadamente abierta se siente fascinada por la novedad y la innovación, tiende a ser imaginativa, sensitiva a lo artístico e intelectual. Quienes están en el extremo opuesto de la categoría de la apertura parecen más convencionales y encuentran comodidad en lo familiar.

Se puede observar que la personalidad y el ser de cada persona tiene mucho que ver en como se va a desarrollar dentro de un trabajo, como se mencionó, la personalidad no se puede quitar o poner, se es uno solo en todo momento, así actúan y reaccionan en los diversos roles de la vida.

Por consiguiente se analizará con extremo cuidado, todas aquellas cualidades que se presenten con mayor frecuencia en el comportamiento organizacional.

1.1.4 actitud.

Las actitudes son evaluaciones, favorables o desfavorables con respecto a las personas; y reflejan cómo se sienten las personas con respecto de algo.⁸

La actitud es la disposición de ánimo que manifestamos exteriormente.

Para poder hacer más fácil el entendimiento de las actitudes se dividirán y se explicarán de acuerdo a sus componentes.

⁷ Significado de hedonista. (doctrina que considera el placer como el fin de la vida). Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno. Editorial Océano 1991 Pág. 533

⁸ Comportamiento Organizacional, Pretice hall, 1999

- ❖ **Componente cognoscitivo.**
- ❖ **Componente afectivo.**
- ❖ **Componente del comportamiento.**

Componente cognoscitivo. Son las creencias que se tienen acerca de algo, y esa creencia es lo que va a dar lugar al componente número dos, el componente afectivo, para entenderlo mejor veamos un ejemplo:

“CREO QUE LA PREPOTENCIA ES MALA” la parte cognoscitiva de la actitud es lo que yo conozco, lo que se cree sobre la prepotencia. Ahora bien, el componente afectivo es donde se refleja la parte emocional o sentimental de una actitud; continuando con el ejemplo se podría decir:

“NO ME CAE BIEN ALEJANDRO POR QUE ES DEMASIADO PREPOTENTE CON LOS EMPLEADOS” Esta es simplemente la parte emocional o sentimental que nos provoca, (componente afectivo), en el ejemplo observamos un sentimiento negativo hacia Alejandro, es lo que va a dar al tercer elemento, el componente del comportamiento; y este no es nada mas que la intención de actuar de cierta manera hacia alguien o hacia algo; continuando con el ejemplo, debido a mi sentimiento hacia Alejandro, **“ALEJANDRO NO ME CAE BIEN”** Mi comportamiento hacia el va a ser negativo.

Fuente de las actitudes.

Podemos observar que todo se va derivando de una cosa u otra, así mismo las actitudes se derivan de los valores de nuestra personalidad.

No es de extrañarse que la fuente de todos estos elementos que conforman a una persona sea la misma, es decir familia, maestros, amigos y la parte genética.

Es claro que nacemos con ciertas predisposiciones genéticas, que con el tiempo vamos modificando y las actitudes no son la excepción, en nuestros primeros años comenzamos a moldearlas de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta les tememos.

Tipos de Actitudes.

Es posible que existan miles de actitudes en una persona, pero en la cuestión laboral, estas capturan las evaluaciones positivas o negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo, siendo las más relevantes:

A. Satisfacción en el trabajo: Es referente a la actitud general de un individuo hacia su empleo.⁹ Si el empleado, cuenta con una actitud positiva, entendiéndose por esto, a ser participativo en sus labores, cooperativo, que generalmente mantenga una postura de empatía, se podría decir que este empleado cuenta con un alto nivel de satisfacción.

Por otro lado, podemos encontrarnos con personas que muestren actitudes contrarias, por lo que su nivel de satisfacción sería bajo, es decir, que es una persona insatisfecha con las labores que desempeña.

B. Compromiso con el trabajo. Mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.¹⁰

El compromiso en el trabajo es un poco más complejo ya que además de tener actitudes positivas, se debe involucrar la valoración personal, es cuando la persona se ve reflejada en su trabajo y de acuerdo al desempeño que este tenga en su trabajo, es la importancia que se va a dar a sí mismo.

C. Compromiso organizacional. Es el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.¹¹ El compromiso organizacional, es a lo que se le llama coloquialmente “traer la camiseta puesta”, y esto es exactamente lo que una organización debe lograr en sus empleados.

⁹ *Comportamiento Organizacional, Pág. 142*

¹⁰ *Comportamiento Organizacional; Pág. 142*

¹¹ *Comportamiento Organizacional; Pág. 142*

Si sus trabajadores sienten el compromiso con la organización, es común que se trabaje por los ideales que la empresa persigue, y es mucho más probable que este se sienta satisfecho y comprometido.

La mayoría de las personas, no son congruentes en lo que piensan y en lo que hacen, cuando están haciendo algo que no es de su interés, tratan de disimularlo, es decir buscan disfrazar razones que hacen pensar a los demás que lo que hacen tiene justificación.

Es importante para el ser humano no parecer contradictorio; buscan tener una consistencia en las actitudes.

Por ejemplo, **NEXTEL**, uno de los tantos servicios que se pueden adquirir en esta empresa, es la comunicación inmediata por radio; tal vez a alguno de los ejecutivos del departamento de ventas, no le parezca importante este tipo de comunicación, sin embargo el empleado tiene que convencer al usuario para la contratación de este servicio; entonces, el vendedor, debe buscar la manera de justificar en cierto modo su trabajo.

Para lo anterior existen solamente dos opciones:

- 1) Que el ejecutivo se convenza, que si es importante contar con este servicio.
- 2) Que el ejecutivo encuentre las cosas positivas que puede ofrecer este tipo de comunicación, aunque sea solo para convencer a los clientes. Pero de alguna u otra forma va a ser congruente con lo que dice y con lo que hace.

Lo interesante del tema de las actitudes, es que sabemos, que según las actitudes que las personas tengan en el trabajo, se puede generar la integración o desintegración de una organización en el sentido de su ambiente de trabajo.

Sin embargo sabemos, que las actitudes de los individuos pueden cambiarse, esto depende por supuesto, de quien será el responsable de cambiarla, debe de ser un individuo confiable, que simpatice a la persona, que sea convincente, además de la fortaleza en la actitud del individuo y la técnica que elija para tratar de cambiar la actitud.

Entonces se encuentra que: conociendo e identificando las actitudes que impiden la integración en una organización, es posible modificarlas para lograr un ambiente de trabajo satisfactorio.

1.1.5 VALORES.

Para el hombre siempre han existido cosas valiosas, es por ello que los valores están presentes desde los inicios de la humanidad.

Lo que ha cambiado, es el criterio para darles el valor a las cosas que son de mayor relevancia a través de los tiempos, esto nos lleva a que los valores, son producto de transformaciones a lo largo de la historia.

En un momento surgen con un especial significado y al paso del tiempo este significado cambia o desaparece.

El significado social es el que se atribuye a los valores ya que este factor influye para diferenciar los valores tradicionales, (aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado), y los valores modernos, (los que comparten las personas en la sociedad actual).

Entonces se puede decir, que otra de las barreras, las cuales dificultan la integración dentro de una organización, son los valores; ya que estos influyen en las actitudes y en el comportamiento.

Por lo tanto, la actitud y el comportamiento que se obtenga dentro del centro de trabajo, es lo que va a permitir que se pueda integrar con mayor o menor facilidad a la misma; y qué condiciones se requieren para poder lograr una integración **individuo - organización.**

Si los valores particulares, no son compatibles con los de la organización, además de que la integración a la empresa no será de una forma fácil, la satisfacción en el trabajo se verá disminuida considerablemente, lo que a su vez provoca, una baja productividad y una apatía por lo que se realiza de manera general.

Para obtener una mejor comprensión, se presentan diferentes perspectivas para poder definir los que son los valores.

Valores.- “Las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o esta final de existencia opuesto”.¹²

En el sentido humanista, se entiende por valor a lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual, pendería la humanidad o parte de ella, lo que indica que el valor es una perfección o una excelencia; es decir, es más valioso trabajar en lugar de robar, y es en la práctica del valor del trabajo, donde se desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contra valor, (robar) lo despoja de esa cualidad.

Desde el punto de vista socio – educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

De acuerdo a estas definiciones, se diría que los valores son subjetivos. La visión subjetiva considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un valor determinado, dependiendo del agrado o desagrado que producen.

Los valores dependen de la impresión personal del ser humano.

La escuela Neokantina afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es, dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas.

La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; que valen independientemente de las cosas y estimaciones de las personas. Así, aunque todos sean injustos, la justicia sigue teniendo valor.

¹² *Stephen p. Robbins; Comportamiento organizacional, Prentice hall, 1999; Pág. 132.*

En síntesis, los valores son considerados en su mayoría subjetivos, ya que son individuales. La persona misma es la que va adquiriendo los valores que le son importantes; se dice que son objetivos por que valen por si solos, como en el ejemplo anterior sobre la justicia, en donde a alguien tiempo atrás le fue importante este concepto y se quedo como valor, pero por que entonces los valores cambian o se transforman según la época, costumbres, cultura, etcétera.

Los valores al igual que la personalidad cuentan con dos atributos:

❖ **Atributo de contenido.**

❖ **Atributo de intensidad.**

Atributo de contenido: Define la importancia del valor en sí *–es la parte objetiva del valor-*

Atributo de intensidad: Este especifica el valor que el ser humano le da al contenido *–es la parte subjetiva-*

El atributo de intensidad o lo subjetivo de un valor, es lo que ayuda a construir una escala propia de valores dependiendo de la importancia que el ser humano le de a cada valor, es decir, es la importancia relativa *–a cada persona-* ya que depende del individuo la calificación que le de a cada valor.

Sistema de valores. “La jerarquía basada en una calificación de los valores individuales en términos de su intensidad”.¹³

1.1.6 Característica de los valores.

Para poder señalar las características de los valores nos tendríamos que preguntar primero: ¿Qué hace que algo sea valioso?

A partir de esta pregunta, podríamos definir las características que debe tener una “idea” para que sea valiosa.

¹³ *Comportamiento Organizacional, Pág. 133.*

- ❖ **Durabilidad:** Los valores se reflejan en el curso de la vida, hay valores que perduran más en el tiempo que otros, por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- ❖ **Integridad:** Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, es decir, no es divisible.
- ❖ **Flexibilidad:** Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- ❖ **Satisfacción:** Los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- ❖ **Polaridad:** Todo valor se presenta en sentido positivo y negativo, sería lo mismo decir que todo valor conlleva un contravalor.
- ❖ **Jerarquía:** Hay valores que son considerados superiores y otros como inferiores. La jerarquía se va construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- ❖ **Trascendencia:** Da sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- ❖ **Dinamismo:** Los valores se transforman con las épocas.
- ❖ **Aplicabilidad:** Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida.
- ❖ **Complejidad:** Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

¿Cómo se adquieren los valores?

Los valores se adquieren por la familia, y ésta a su vez se divide en la parte que aporta la genética, la cual es significativa pero no única ni definitiva.

Se adquieren también por medio de la enseñanza de los padres, además de la cultura nacional, la escuela, los medios de comunicación. Amistades y el mismo ambiente.

Todos y cada uno de estos factores son fuente para crear sus propios valores; los cuales en gran parte se establecen en los primeros años de la vida, esto se debe a que los padres indican que comportamiento es preferible y cual no lo es; se crece con una escala de valores, es por esto que cuando el tiempo transcurre, dichos valores cambian o se modifican de acuerdo a la propia escala de valores de cada persona.

Por ejemplo; a un niño le enseñan a ser puntual, cuando crece este valor se modifica, ya que en su trabajo, la puntualidad no es importante, por lo tanto él ya no es puntual, por tales circunstancias, el valor de la puntualidad, ha cambiado en la escala de valores de esta persona.

La firmeza que tengan los valores para cada individuo, va a depender en gran parte, de la manera en que dichos valores se fueron transmitiendo durante la infancia.

Ejemplo; cuando se es niño, los padres enseñan a no mentir, sin embargo, el niño observa que el comportamiento del padre o de algún otro miembro de la familia es mentir constantemente, entonces, ese valor de la verdad no se creara con gran firmeza y durabilidad durante la infancia.

Por lo tanto dicho valor va a ser cuestionable; por otro lado, cuando se enseña cualquier valor y se promueve con el ejemplo, este será mucho más estable y duradero, y el cuestionamiento que se llegara a hacer sobre dicho valor, ayudaría para reforzarlo.

Clasificación de los valores.

Gracias a la investigación sobre los valores, se puede presentar la tipología de los valores existentes.

La primera de estas investigaciones, fue la que realizo Milto Rokeach, creador de la encuesta Rokeach del valor, la cual consiste en dos series de valores, y cada una contiene 18 conceptos de valor individual.

Las dos series de valores son llamados:

- 1) **Valores Terminales.**
- 2) **Valores Instrumentales.**

Los valores terminales se refieren a las metas que se tienen en la vida, lo que se busca en ella, dichos valores son elevados; y los valores instrumentales, son herramientas, o ciertos valores que se elijen como instrumentos para poder lograr los valores terminales.

A continuación se muestra un cuadro ejemplificando ambos grupos de valores.

Cuadro 1 valores terminales e instrumentales en la encuesta Rokeach del valor

VALORES TERMINALES	VALOR INSTRUMENTAL
Una vida confortable (Una vida próspera)	Ambición (Trabajo, aspiración)
Una vida emocionante (Una vida estimulante, activa)	Mente abierta (Mente de amplio criterio)
Un sentido del logro (Contribución duradera)	Capaz (Competente, eficaz)
Un mundo en paz (Libre de guerra y conflicto)	Agradable (Sin preocupaciones, placentero)
Un mundo de belleza (Bello en la naturaleza y las artes)	Limpio (Ordenado, aseado)
Igualdad (Hermandad, oportunidad igual para todos)	Valor (Mantener sus creencias)
Seguridad en la familia (Cuidar de los que se ama)	Perdonar (Dispuesto a perdonar a otros)
Libertad (Independencia, libertad de elegir)	Ayudar (Trabajar por el bienestar de otros)
Felicidad (Satisfacción)	Honesto (Sincero, verdadero)

<p>Armonía interna (Ausencia de un conflicto interno)</p> <p>Amor maduro (Intimidad sexual y espiritual)</p> <p>Seguridad nacional (Protección de un ataque)</p> <p>Placer (Una vida de placer, tiempo libre)</p> <p>Salvación (Salvado, vida eterna)</p> <p>Respeto a uno mismo (Autoestima)</p> <p>Reconocimiento social (Respeto, admiración)</p> <p>Amistad verdadera (Compañía cercana)</p> <p>Sabiduría (Un entendimiento maduro de la vida)</p>	<p>Imaginativo (Atrevido, creativo)</p> <p>Independiente (Autoconfianza, autosuficiente)</p> <p>Intelectual (Inteligente, reflexivo)</p> <p>Lógico (Consistente, racional)</p> <p>Amoroso (Afectuoso, tierno)</p> <p>Obediente (Cumplidor, respetuoso)</p> <p>Amable (Cortés, de buenas maneras)</p> <p>Responsable (Confiable, seguro)</p> <p>Auto controlado (Restringido, auto disciplinado)</p>
---	--

Fuente: Cuadro 1. Comportamiento organizacional. Stephen P. Robbins.

La siguiente investigación que se encontró, esta basada en la edad en que una persona se incorpora a la fuerza laboral.

Su autor ha creado un modelo de cuatro etapas, en las cuales trata de capturar los valores únicos de diferentes generaciones en la fuerza laboral.

Esta investigación no fue aplicada del todo, ya que los estudios fueron realizados en los Estados Unidos de América, con las condiciones específicas de ese país y con sus características propias.

Lo que se debe destacar de esta aportación es, que los acontecimientos sociales, políticos, culturales, económicos, que se viven en cada etapa de la vida van marcando la escala de valor que tiene cada individuo, ya que las eras también se correlacionan de manera estrecha con la edad cronológica de los empleados.

No tiene la misma escala de valores una persona de 55 años, que ya cumple con algún tiempo en el trabajo y que además, sus condiciones culturales, políticas y sociales, fueron diferentes, a las de una persona de 23 años que apenas comienza en su vida laboral.

Esto tendría que tomarse en cuenta, para así poder adaptar o ajustar los valores individuales a los de la organización y que los integrantes de esta puedan convivir.

Otro de los elementos que ayuda a establecer una clasificación para los valores es la cultura, ya que los valores difieren a través de la cultura; esto puede ayudar a entender, explicar y predecir el comportamiento de las personas de distintos países.

Uno de los métodos que más utilizan para el análisis de las variaciones entre las culturas ha sido el desarrollado por Geert Hofstede, quien llevo a cabo una encuesta con más de 116,000 empleados en IBM en 40 países, que trataba de los valores relacionados con el trabajo.

Hofstede encontró, que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional.

- ❖ **Distancia del poder.** Describe la magnitud en la cual la sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye con desigualdad.
- ❖ **Individualismo.** Es un marco social en el cual la gente enfatiza la importancia de si mismo y de su familia inmediata.
- ❖ **Colectivismo.** Es el marco social en el que la gente, espera que los grupos protejan y vean por sus miembros.

- ❖ **Materialismo.** Describe la medida en que los valores sociales se caracterizan por la asertividad y los aspectos materiales.
- ❖ **Calidad de vida.** Enfatiza en las relaciones y en el interés por los demás.
- ❖ **Anulación de la incertidumbre.** Es en la medida en la que una sociedad se siente amenazada por razones inciertas o ambiguas y trata de evitarlas.
- ❖ **Orientación a largo plazo.** Enfatiza en el futuro, la prosperidad y la persistencia.
- ❖ **Orientación a corto plazo.** Enfatiza en el pasado y el presente, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social.

Heinrich Böll, ganador del Premio Nóbel de Literatura, escribió un cuento titulado *“Anécdota para socavar la moral de trabajo”*, este cuento ilustra por una parte el problema de la modernidad y los valores universales, y por otro lado el tradicionalismo con respecto a costumbres específicas.

Imaginemos un paraíso de vacaciones en el Mediterráneo, tal como hubiera podido existir en Italia o España hace más de 30 años; una playa de arenas blancas y cielo azul despejado, con un resplandeciente sol de mañana. Un turista solo, camina por la playa, disfrutando de la tranquilidad y el ambiente solitario de las primeras horas de la mañana.

Pero, no tarda en darse cuenta de que no está totalmente solo; se encuentra también en este escenario un pescador de la localidad, recostado a la sombra de su embarcación. El turista siente vergüenza por esa flojera que viola su ética protestante, y se pregunta por qué será que el pescador está ocioso a esa hora de la mañana. En vista de que conoce el idioma local, despierta dentro de él su alma de etnógrafo¹⁴ y comienza a interrogar al pobre pescador, preguntándole por qué no está trabajando como debería.

¹⁴ *Etnógrafo: Persona que estudia la descripción de las razas o los pueblos. Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno. Pág. 345.*

El pescador, con la cortesía y paciencia de la mayoría de las víctimas de los etnógrafos y su sed de conocimientos, contesta, que hoy tuvo suerte, ya ha obtenido una gran pesca y se la ha vendido al pescadero por un buen precio; en su opinión, ya ganó más que suficiente dinero por hoy.

Entonces el turista se escandaliza por esta evidente falta de previsión, y advierte al pescador que debe poner más atención a las eventualidades futuras; es posible que no siempre tenga suerte como hoy, y por lo tanto, sería conveniente ahorrar dinero para tiempos malos, o tal vez, el pescador debería pensar en su familia en caso de un accidente grave o algún posible desastre.

Sin embargo, el pescador continúa amistoso y paciente, y le explica que conoce bien su trabajo, con todos los trucos, y que por consiguiente confía en que siempre pescara lo suficiente, aunque quizás no tanto como hoy, y que si acaso llegase a suceder lo peor, no habría por que desesperarse, después de todo, tiene muchos familiares y buenos amigos, que sin duda estarían dispuestos a ayudar a su familia en caso de mala suerte.

Entretanto, el turista ha pasado de etnógrafo a experto en desarrollo, y comienza a describir un futuro brillante, esplendido para el pescador, con tal que éste demuestre estar dispuesto a aceptar la orientación de su benévolo asesor.

El pescador no tiene sino que utilizar su tiempo al máximo, en lugar de permanecer ocioso; así podría pescar más cada día.

El dinero extra de esta pesca se podría invertir en modernos equipos para pescar aún más y así obtener más ingresos adicionales. De esta manera, el pescador podría invertir más dinero y eventualmente comprarse un buen barco, y así sucesivamente.

Después de algunas fantasías más, el experto en desarrollo, ya se está imaginando la compra de helicópteros propios para transportar suministros frescos a la cadena de restaurantes de lujo especializados en pescado.

La paciencia de la víctima, de tan buenos consejos comienza a desvanecerse, e interrumpe al turista para preguntarle, por qué debe pasar tanto trabajo para semejante desarrollo.

En este punto, el desarrollista amateur se siente triunfante: “si logras todo esto, tendrás suficiente dinero para hacer todo lo que quieras el resto de tu vida”. Eso está muy bien - le contesta el pescador – pero eso es lo que estoy haciendo.¹⁵

Esta breve historia indica, que cada cual vive la vida según sus valores, y esto se puede ver que aplica en todo hasta en el trabajo; entonces, entre más se conozca de la persona que trabaja o trabajará en la organización, se podrá conocer si es posible que se pueda construir un equipo integrado, más aún un ambiente de armonía para todos.

Es aquí donde radica la importancia de los valores, ya que éstos son la columna vertebral de una convivencia sana entre seres humanos. Pero esa columna se comienza a construir con los valores individuales, además de los valores familiares, incluso con los valores nacionales, pero lo importante es que todo comienza con uno mismo, con la persona, y para que estos valores puedan funcionar se necesita llevar a cabo una revisión seria de los valores con que se cuentan y así poder aplicarlos en la vida diaria, por lo que, valores sin acción es igual a incongruencia.

Mucho dice la personalidad y los valores de un individuo, de como se maneje el poder que pueda llegar a tener una dentro de una organización.

Puede influir desde la manera de conseguir ese poder, y lo más importante si lo utiliza de manera que permita un beneficio tanto para la organización y los integrantes de la misma.

¹⁵ Schiel, 1991, Pág. 63,64.

2. PODER

El poder ha sido una actividad humana clásica desde los inicios de la civilización, por lo que no es de sorprendernos que las personas necesiten que alguien las dirija.

Si la empresa quiere realizar lo planeado dentro del esquema que fue organizada para conseguir los objetivos, la cual requiere un proceso para influir en las personas, es decir, necesita de poder.

Tanto la autoridad, como el poder constituyen medios de influencia. La influencia se refiere a cualquier comportamiento de una persona que modifique el comportamiento, las actividades o los valores de otra.

Dicha influencia puede llevarse a cabo por diversos medios:

- ❖ Persuasión.
- ❖ Coacción.
- ❖ Sanción.
- ❖ Recompensa.

Poder, significa potencial para ejercer influencia; una persona puede tener poder para influir en otras personas sin ejercerlo.

Poder: es la capacidad de influir en las personas y los sucesos, el poder se gana con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

Poder, es la capacidad de influir en otro para que actúe de acuerdo a sus deseos.

Como se puede observar, en las diferentes definiciones encontramos un factor común, “es la capacidad de influencia que una persona tiene sobre otra”, ya sea para cambiar situaciones o cumplir diferentes deseos.

Podríamos deducir ciertas características o elementos para que el poder se pueda presentar; la primera sería que debe de existir dependencia, existe una influencia

colateral y ascendente, se deben tener tácticas para ejercer el poder, y por último, que el poder se ejerce por grupos de individuos.

La dirección generalmente exige diferentes estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder, cada uno de los cuales incluye una relación diferente entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce.

En si se puede decir que, el poder para una empresa es el medio del cual dispone para lograr que los colaboradores hagan algo, ya sea por las buenas o por las malas. En sentidos generales, poder es la capacidad de limitar la elección de los demás.

2.1 tipos de Poder.

El poder se desarrolla de diversas maneras:

- ❖ **Poder de recompensa:** tipo de poder basado en la percepción que una persona o un grupo de personas tiene acerca de la capacidad de otra persona o grupo de personas para proporcionar tipos y cantidades de recompensa variados. En el caso de algunos superiores que proporcionan diversas gratificaciones en dinero, según el nivel de desempeño de los subordinados. Probablemente, este es el tipo de control más empleado en las empresas, pero se debe tener cuidado con este tipo de poder, ya que se corre el riesgo de acostumbrar al empleado a trabajar solo si recibe alguna recompensa, además de que conduce a menudo, al individualismo, cosa que no nos beneficia si se quiere lograr el trabajo en equipo.

- ❖ **Poder coercitivo:** tipo de poder, basado en la percepción que una persona o grupo de personas tiene, de la capacidad de otra persona o grupo de personas para administrar castigos, como medidas disciplinarias, advertencias estrictas, amonestaciones y desvinculaciones. El poder coercitivo tiende a crear alineación, alejamiento u hostilidad agresiva y genera la siguiente paradoja: está justificado por la administración como medio necesario para lograr el cumplimiento de las órdenes dadas para conseguir los objetivos. El empleo excesivo de este poder cuando es percibido por los empleados, reduce su motivación para cumplir las órdenes, por que está basado en el miedo, además que solo trae consigo un compromiso superficial por parte de los subordinados.

- ❖ **Poder legitimado:** se sustenta en los valores del individuo o en valores particulares de socialización. Existe cuando una persona o un grupo de personas piensa que es correcto o legítimo que otra persona influya en sus acciones; en consecuencia cree que debe aceptar la influencia. Un individuo que cree en la institución de la propiedad privada, y en el sistema de libre empresa puede sentir que el control de superiores sobre su comportamiento para obtener utilidades es apropiado o legítimo; es decir, las personas lo aceptan porque lo consideran deseable y necesario para mantener el orden y evitar situaciones no deseadas en la sociedad.

- ❖ **Poder de referencia:** se basa en el deseo de un individuo o grupo para parecerse a otra persona o grupo, o simplemente identificarse con ellos. En el poder de referencia se cuenta con una característica particular llamada magnetismo personal, además se debe contar con un aire de confianza y una fe en los objetivos que atrae y retiene a los seguidores para poder crear grupos a partir de la fuerza de la personalidad, de esta manera, las personas que lo siguen es por que desean hacerlo. Al igual que el poder legitimado este tipo de poder puede funcionar en el subconsciente. Un gerente que determina esforzarse por obtener posiciones elevadas en la empresa, puede estar propenso a ejercer control mediante el poder de referencia, debido a la fuerte identificación psicológica con su superior y a la necesidad de reconocimiento; otro ejemplo bastante conocido de este poder es el que tenía Mahatma Gandhi en la India.

- ❖ **Poder del experto o el conocimiento:** se basa en la percepción de una persona o grupo con respecto del mayor conocimiento, capacidad o pericia de otra persona o grupo, lo cual conduce a que los primeros sigan a los segundos. La pericia puede atribuirse a cualquier individuo gracias a su experiencia, entrenamiento, reputación o capacidad demostrada efectivamente. Muchas posiciones de la empresa exigen varios tipos de pericia, como en el caso de los ingenieros, contadores, investigadores de mercados, vendedores y en especial de un gerente profesional; deben demostrar sus conocimientos, ya que es el punto de referencia que se tiene para poder realizar y/o dar seguimiento a una actividad.

CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE PODER

PODER DE RECOMPENSA.	Quando el jefe tiene la capacidad para determinar las recompensas del subordinado, tiene poder de recompensa sobre éste.
PODER COERCITIVO.	Quando el jefe tiene la capacidad de determinar los castigos del subordinado, tiene poder coercitivo sobre éste.
PODER LEGITIMADO.	Quando el subordinado acepta un conjunto de normas sociales que le señalan que debe aceptar la influencia del jefe, éste tiene poder legitimado sobre el subordinado.
PODER DE REFERENCIA.	Quando el subordinado desea ser igual al jefe, o lo toma por modelo, éste tiene poder de referencia sobre aquél.
PODER DEL EXPERTO.	Quando el subordinado percibe que el jefe tiene conocimiento especial en una situación, el jefe tiene poder de conocimiento sobre el subordinado.

Fuente. Cuadro 2 comportamiento organizacional.

2.2.2 Tácticas del poder.

- Razón. La mayoría de las veces tratamos de convencer a las personas dándoles razones, o explicaciones para tener influencia.
- Amistad. Utilizo mis relaciones para inducir en los demás, dentro de esta táctica se presenta la adulación.
- Coalición. Busca influir en alguien, basándome en el apoyo de otras personas; es cuando se dice de manera coloquial “vamos a hacer montón”.
- Asertividad. Cuando utilizamos una forma demandante para lograr lo que queremos. (Estar haciendo recordatorios, recordar que hay reglas que exigen su cumplimiento.)

Sanciones. Cuando se utiliza algún tipo de castigo para ejercer poder.

Intercambio Social. Si haces algo por mí, yo haré algo por ti.

Control de Información. Cuando cuentas con información privilegiada para alguien más; Eje. El gerente de investigación y desarrollo controla una nueva información de producto requerida por el gerente de mercadeo.

Aliarse con El superior. Buscas una autoridad superior, convences para que te ayude a influir y Obtener lo que quieras.

En las empresas existe generalmente una integración de varios tipos de poder combinados en grados de una amplia variación. Frente a las diversas tácticas existentes, surge la función de dirección cuya misión consiste es asignar a las diferentes personas, y controlarlas para que puedan cumplir sus respectivas misiones.

La organización requiere, además de una estructura funcional u operativa, una estructura jerárquica cuya misión es dirigir las operaciones de otros niveles. Por consiguiente, el jefe se halla investido de poderes para controlar, despedir, recompensar y castigar a sus subordinados, y dirigir su comportamiento, en aras de conseguir los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista humano, una estructura jerárquica muy rígida puede conducir al personal de niveles inferiores a dependencia, pasividad y falta de iniciativa.

La participación del personal en esos niveles puede reducirse a simple ejecución y cumplimiento de las órdenes, si no se toman medidas para evitar que el personal deje de recibir la comunicación requerida para evaluar su comportamiento y prever su futuro en la empresa.

No se puede evitar que dentro de la empresa exista el poder, ya que es algo inherente a los seres humanos; todos en algún momento ejercemos ese poder, lo interesante sería saber como jefe, que tipo o tipos de poder tienen mejores efectos en los empleados, para poder crear un ambiente de integración en el cual no se

sientan oprimidos, sino que simplemente sepan que es necesario que se ejerza el poder.

2.2.3 Autoridad.

Anteriormente hemos analizado el tema del poder, ahora bien, un tema el cual tiene mucha relación, pero no siempre va de la mano con el poder, es el de autoridad.

¿Se podría decir que poder y autoridad son una misma cosa?

La autoridad es un concepto más controvertido; su significado es más restringido y representa el poder institucionalizado.

Es decir la autoridad se refiere al poder inherente al rol de una posición en la organización.

Dependiendo del puesto que se ocupa en una organización, se otorga cierta autoridad al dependiente.

La autoridad se delega mediante una descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa.

La autoridad es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o el derecho de mandar o actuar.

La autoridad es un concepto implícito en el concepto de poder, lo que no se cumple en el enunciado recíproco: es un poder asignado a una persona condición básica para que la autoridad pueda imponerse.¹⁶

Autoridad. Es el poder que se da a una persona, que le permite tomar las decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos establecidos, así como de exigir la realización de las acciones necesarias para dar cumplimiento a tales decisiones.¹⁷

Autoridad. Es la facultad, de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados,

¹⁶ Chiavenato Idalberto; *Introducción a la teoría general de la administración.*

¹⁷ *Dirigir personas en tiempos de cambio. Pág. 173.*

para la realización de aquellas acciones de quien las dicta y considere que son apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

No es tan fácil lograr que el personal acate las órdenes a la primera, por eso es necesario que lo que se ordene, primeramente sea algo deseable para la persona que la va a ejecutar, y segundo, que sea inteligible, que la entienda, además de ser posible y coherente.

La autoridad se puede presentar o se puede lograr mediante la combinación de ciertos elementos indispensables para lograrla.

Existe una fórmula bastante sencilla para esto:

$$\text{Autoridad} = \text{Prestigio} + \text{Persuasión} + \text{Percusión}$$

El prestigio, es lo mismo que la autoridad personal, la persuasión sería, las razones que damos para que se lleven a cabo las actividades u ordenes, y la percusión es la entonación que le damos a esa orden.

Estos son los elementos que necesita una persona, la cual su cargo o nivel jerárquico le permita tener poder, para lograr que se cumplan las actividades de la manera más eficiente posible.

La atribución de autoridad, siempre tiene un contenido “subjetivo”, por que involucra no solamente a las personas que mandan, sino también a las que obedecen.

La relación de autoridad, implica la aceptación de la misma, su mantenimiento y continuidad dependen en gran medida, del prestigio de las personas que ocupan los distintos cargos, es por ello que la autoridad personal es muy importante para que se pueda realizar con éxito la autoridad que emane de cualquier cargo.

En la organización formal, el poder se transforma en autoridad, entonces bien, la autoridad pasa a ser el derecho de mandar, y el poder de hacerse obedecer.

Elementos de Autoridad.

- ❖ **Mando.** Se considera al ejercicio de la autoridad.
- ❖ **Delegación.** Es la concesión de autoridad, y la responsabilidad por parte de un superior a su subordinado.

Tipos de Autoridad.

Al igual que en el poder, la autoridad también tiene varios tipos, en los cuales se puede presentar.

a) Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana un superior a sus subordinados.

La autoridad formal se clasifica en:

1. *Lineal:* Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
2. *Funcional:* cuando es ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

b) Técnica. Nace del conocimiento especializado de quien la posee. Basada en los conocimientos, experiencias o prestigio de quien da una orden u orientación a realizar. Es la autoridad propia del especialista o el asesor.

c) Persona. Se origina en la personalidad del individuo. Es aquella que esta basada en el valor, carisma y capacidad de atracción de una persona con respecto a sus seguidores. Es la autoridad labrada día a día. Y ganada con el paso del tiempo.

Entonces, respondiendo a nuestro cuestionamiento; ¿Es la autoridad lo mismo que el poder?, se podría responder a esto que no, pero si, que la autoridad te da cierta clase de poder, por otro lado, el poder en sí no te da autoridad, refiriéndonos por supuesto, a la autoridad que te da la estructura de una organización.

Es importante la autoridad, ya que como se mencionó, es la que va a dar pauta para que se estructure una organización, se siga y se cumplan los objetivos, ya que se necesita de dirigentes para que estos sean los que conduzcan al logro de las metas, a que exista cierto orden para que todo marche de manera adecuada dentro de una empresa.

La autoridad personal, es aquella que todo ser humano debe tratar de imponer, es aquella, que a juicio propio, trae mejores resultados; si bien es cierto que para poder obtener la autoridad personal, hay que empezar de alguna manera, esto sería a través de la autoridad técnica, y ya con el tiempo lograr una autoridad personal.

Y como último recurso, y si las circunstancias lo requieren, no se debe descartar la utilización de la autoridad formal, que es la menos recomendable, pero en ocasiones es la mejor funciona a la empresa, esta depende de cada situación y de cada empresa así como de las personas que se encuentren en cargos que les confieran autoridad.

2.2.4 Liderazgo; Antecedentes Históricos.

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y fue asociada a ciertos rasgos de responsabilidad de algunos individuos.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos de la armada de los Estados Unidos, trataron de encontrar ciertos métodos, que resultaran eficaces en la selección de sus hombres, que fueran los adecuados para ocupar los puestos de mando, enfocando sus estudios a la identificación de los rasgos que caracterizan a un líder.

Este método parecería algo lógico, y se asemeja mucho a la concepción aristotélica, que considera, que solo algunos hombres por características derivadas de su nacimiento, o cultivadas en el seno familiar, podrían ser buenos dirigentes.

Pero fue hasta 1984, que Ralph M. Stodgill, sugirió, después de haber revisado los estudios previos, que no existía ningún rasgo que diferenciara consistentemente a los líderes de los que no lo son.

En 1959, Richard D. Mann ya había sugerido lo mismo, sin embargo decía que las características que podían considerarse exitosas en su desempeño, variaban dependiendo de la situación.

Ante la imposibilidad de establecer un patrón real de los rasgos representativos hacia un líder, las investigaciones tomaron otra dirección, relegando este enfoque al olvido.

Sin embargo, algunos estudios en la actualidad, consideran alguna posibilidad de una relación estrecha entre los rasgos y el surgimiento del liderazgo.

El liderazgo, es un tema de suma importancia para los gerentes, debido al papel central que los líderes desempeñan en la efectividad de un grupo y de la misma organización.

La teoría del **Camino – Meta**, propone que la conducta de un líder, es aceptable y satisfactoria para los subordinados, siempre y cuando, estos la conciben como una fuente de satisfacción.

Alex Babéelas, demostró, que un líder surge de la posición que ocupa, sin negar la importancia del papel que jueguen las características personales.

2.2.5 Conceptos de liderazgo.

En la actualidad, se está haciendo todo lo posible por pasar de un autoritarismo bárbaro a un liderazgo, formando una democracia,¹⁸ a que las cosas sean compartidas.

En un gran número de empresas, tanto en los niveles directivos, como en los niveles medios o gerenciales, el objetivo es obtener líderes, para de esta manera poder subsistir al cambio social que se está viviendo, ya que está demostrado, que con los patrones y modelos de dirección que se tenían hace 35 años, sería imposible dirigir a las personas de la actualidad, ya que éstas requieren de otras formas de dirección para poder desarrollar todas sus capacidades al máximo.

Entendemos por liderazgo, al proceso de influir en otros, otorgándoles el apoyo para que se trabaje con entusiasmo en el logro de los objetivos.

Para Harry Truman¹⁹ el concepto de liderazgo, fue definido como la capacidad para conseguir que hombres y mujeres realicen lo que no les gusta, y que les guste.

El liderazgo, lo podríamos definir como el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas.

Liderazgo: “Es la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre un grupo”²⁰.

¹⁸ *Del gr. Démos, (pueblo), Kratos, (autoridad); Gobierno en que el pueblo ejerce la soberanía.*

¹⁹ *Truman Harry, Ex presidente Estadounidense.*

²⁰ *Dirigir personas en tiempos de cambio, Pág. 166.*

Líder: Es la persona con la capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores. “Es la persona que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso, y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo, capaz de efectuar y dirigir el cambio; que marca un camino y asume la incertidumbre”.²¹

2.2.6 Diferencias entre un líder y un jefe.

Sabiendo que en la actualidad, se requiere de la presencia de líderes, sería interesante tratar de entender, y explicar las diferencias que existen entre un líder y un jefe.

LÍDER	JEFE
<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 al empleado ¡Vayamos! ○ No trata a las personas como cosas. ○ Llega antes. ○ Da el ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe por autoridad. ○ Considera la autoridad un privilegio de mando. ○ Inspira miedo. ○ Sabe como se hacen las cosas. ○ Dice al empleado ¡Vaya! ○ Maneja a las personas como fichas. ○ Llega a tiempo. ○ Asigna las tareas.

Fuente: cuadro 3 dirigir personas en tiempos de cambio.

Tomando en cuenta estas diferencias, podemos observar la importancia del por que es necesario contar con líderes, ya que las cosas no funcionan de la misma manera que hace muchos años, y sabemos que, tanto las personas como las organizaciones, requieren de cambios de evoluciones para poder estar al día con su entorno.

Si una empresa siguiera con los formatos anteriores, lo único que pudiera lograrse, será comprar con un salario parte del tiempo de alguien, así como su presencia física en el lugar de trabajo y su actividad muscular.

²¹ *Ibidem. Pág. 167*

2.2.7 Teoría de los rasgos.

Como cualquier ciencia, para poder adquirir los conocimientos sobre el tema, se deben realizar investigaciones.

En lo que respecta al liderazgo, se comenzó por la identificación de los rasgos²², que distinguen a un líder de alguien que no lo es.

En 1949, los estudios sobre liderazgo se basaban fundamentalmente en la identificación de los rasgos propios de los líderes, basándose en la teoría del gran hombre, concepción que se remonta a los antiguos griegos y a los romanos, los investigadores trataron de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes.

Se analizaron distintos factores dentro de las características físicas tales como:

- ❖ Estatura.
- ❖ Complexión.
- ❖ Formas corporales.
- ❖ Atractivo personal.

Se utilizó la prueba de personalidad ***Type Indicador de Myers – Briggs.***

Dicha prueba se apoya en el trabajo que realizó el psicólogo Carl Jung, y se basa en cuatro dimensiones.

- ❖ Introversos ó Extroversos.
- ❖ Pensadores ó Sentimentales.
- ❖ Sensitivos ó Intuitivos.
- ❖ Jueces ó Perceptivos.

Por otro lado, Ralph M. Stodgill, descubrió que diversos investigadores habían identificado algunos rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo:

- ❖ Cinco rasgos físicos, tales como energía, apariencia y altura.
- ❖ Cuatro rasgos de inteligencia y capacidad.
- ❖ Dieciséis rasgos de personalidad, algunos como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo.

²² Aspecto distintivo del carácter de una persona. Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno.

- ❖ Seis características relativas al desempeño de tareas como el impulso de realización, persistencia e iniciativa.
- ❖ Nueve características sociales como son el sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y la capacidad administrativa.

Hoy en día las investigaciones definen que ciertos factores específicos son los que ayudan a diferenciar entre los verdaderos líderes y quienes no lo son.²³



Fuente: Cuadro 4. Dirigir personas en tiempos de cambio.

Una conclusión muy importante sobre este estudio, es que esto no garantiza que una persona con estas características, obtendrá el éxito.

Sin embargo, si la persona cumple con ciertos rasgos, tiene mayores oportunidades para desarrollar un buen liderazgo; ya que ciertos aspectos pueden ir mejorando con el tiempo.

Nos encontramos con otro cuestionamiento, un líder **¿Nace o se Hace?**, la teoría de los rasgos nos conduce a una gran polémica, y surge por que hay quienes creen firmemente que un líder tiene características innatas, y por otro lado se cree que el ser humano puede llegar a aprender a ser líder.

²³ *Liderazgo, Cáp. Siete, Pág. 195.*

Existen algunas teorías que señalan lo siguiente:

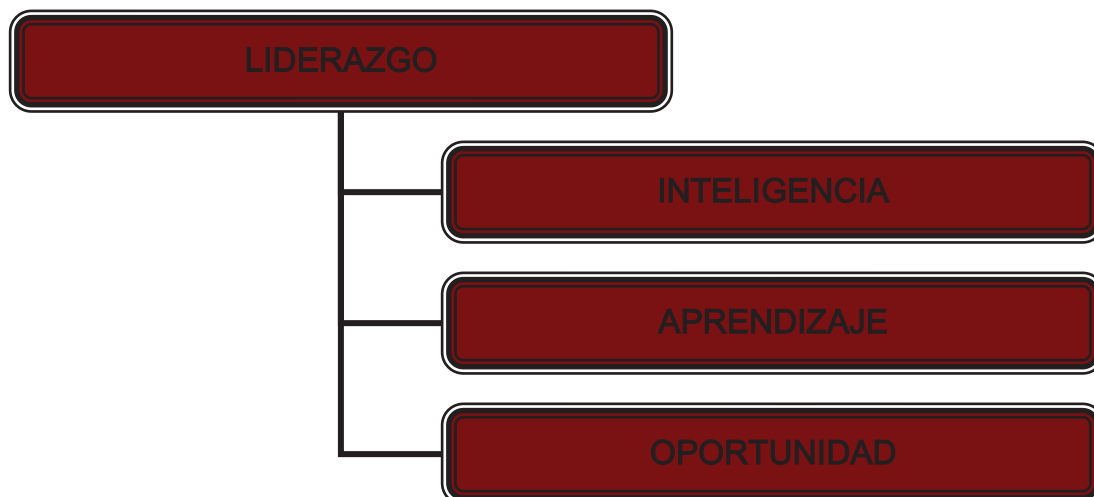
Enfoque personalista: Se basa en que un líder nace, el liderazgo es una cuestión de personalidad, por lo tanto, el líder solo puede ser aquel que ha nacido para serlo.

Enfoque situacionalista: Es la situación la que determina el surgimiento de un líder en el momento oportuno.

Sin embargo, la personalidad más adecuada, no alcanzará nunca el liderazgo, si la situación no le es propicia, e igualmente, la situación más oportuna no llevará nunca al liderazgo sin la personalidad adecuada.

Basados en este estudio, podemos determinar que los líderes nacen y se hacen, y al referirnos a que un líder se hace, decimos que un líder se forja a sí mismo con esfuerzo y dedicación, cuando surge el momento y la oportunidad.

En el libro “Dirigir personas en tiempos de cambio”, existen tres aspectos que determinan el liderazgo:



Por lo tanto, sacamos en conclusión, que los líderes son aquellas personas que cuentan con los genes para serlo, además de ser aquellas personas que pudieran desarrollar ciertas características de personalidad que les permitan desempeñar el papel de un líder, sin omitir el momento, o la oportunidad que se presente para sacar a relucir esas capacidades innatas o aprendidas.

Liderazgo y Administración.

El liderazgo y la administración, son dos cosas totalmente distintas, sin embargo hay quienes suelen pensar que estos, son sinónimos.

Los líderes, y los administradores son muy distintos, las diferencias radican en su motivación, historia personal, su manera de pensar y actuar.

Los administradores suelen adoptar actitudes impersonales, pasivas, mientras que los líderes suelen adoptar actitudes personales y activas. No podemos negar, que se requiere tanto de liderazgo como de una buena administración, para así poder conseguir la eficacia óptima de una organización.

Pero tal vez, las organizaciones, carezcan de liderazgo y se les administre en forma excesiva.

Se requiere de un mayor esfuerzo para desarrollar el liderazgo en las organizaciones, ya que la personas que están a cargo del puesto, se encuentran sumamente preocupadas por que las cosas se entreguen a tiempo, o por los presupuestos, obteniendo una mejoría de apenas un cinco por ciento.

2.2.8 Componentes del Liderazgo.

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá.

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados, o en los empleados y clientes.

Prácticamente no existe un grupo de personas que, desempeñándose casi al nivel máximo de su capacidad, carezca de un líder.

El arte del liderazgo se compone de al menos cuatro ingredientes:

1. La capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.
2. El talento para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. la virtud de inspirar a los demás.

4. la habilidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de las mismas.

Como se menciona en el tema anterior, (2.2.3) es importante saber distinguir el poder de la autoridad, ya que en este tema observamos que el poder forma parte del liderazgo, aunque se tiene que aprender a utilizarlo, para que no resulte una situación autocrática, en donde la persona no importe, y solo importe el líder, quien tiene el poder.

Se recordará que, en la mayoría de las situaciones, ya que no se puede generalizar, el uso extremo del poder, nos limita a obtener resultados positivos para todos, y a largo plazo, las personas se sienten utilizadas o con temor, aunque también sea cierto que existen empresas que requieren de la utilización del poder para cumplir con sus objetivos.

Sin embargo, tómesese en cuenta, que ya sea de alguna u otra manera, el poder debe ejercerse con responsabilidad, ya que de esta manera evitaremos cualquier exceso.

El segundo componente, se relaciona con el tema de personalidad, y aunque sabemos de las diferentes teorías aplicadas a la motivación, resulta un tanto complicado saberla aplicar a cada persona y a cada situación.

Sabemos que cada individuo es diferente, y se encuentra en distintas situaciones, y tal vez lo que le motive en determinado momento, más adelante ya no le motivará; es por esto, que la comunicación que existe en la empresa y para con los trabajadores, resulta vital y nos ayuda a conocer más acerca del empleado y cómo poder guiarlo a lo largo de sus labores además de poder mejorar las condiciones, diseñar y definir medios para satisfacer las necesidades personales y lograr la integración que toda empresa requiere, de esta manera se pudiera lograr una mejor administración, así como el logro de los objetivos planteados.

El tercer componente, resulta de suma importancia, y es uno de los más interesantes, consiste en la capacidad de inspirar a los seguidores, para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de los proyectos.

Es sumamente interesante, cómo un individuo que aparentemente se asemeja a los demás, pueda ejercer tal impacto sobre otros; y estos puedan demostrar toda su capacidad, y ejercerlas al máximo en pro de una causa, además de provocar lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos.

Este componente, puede lograr, que se trabaje de manera desinteresada, que de cierto modo se trabaje por voluntad propia y no por obligación, lo que hace que exista de alguna manera, un apoyo desinteresado.

El cuarto componente, radica en la capacidad de actuar a favor del desarrollo de una atmósfera que conduce a una respuesta favorable a la motivación, tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera.

Dependiendo del estilo del líder, se va a generar el ambiente dentro del entorno laboral, si lo que se requiere, es obtener una organización integrada en todos los aspectos, es crucial que el líder propicie este ambiente, de esta manera lograr el desempeño del personal y que este sea favorable.

Es importante, que los líderes sean constantes en el mantenimiento de dicho clima laboral, que lo mantengan integrado, esto va a suceder, de acuerdo a la técnica que utilice para ejercer el liderazgo.

De este componente, se deriva uno de los principios más importantes del liderazgo: Los individuos, tienden a seguir, a quienes en su opinión, les ofrece los medios para satisfacer sus metas personales. Es por esto, que cuanto mayor sea la comprensión de los administradores, de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán como líderes.

Teorías sobre Liderazgo.

Clases de líderes:

Existen diversos tipos de líderes, en esta división vamos a ver la clasificación de los líderes, basándonos en el carisma que poseen para ejercer su liderazgo.

1. **Líderes Formales.** Son aquellos, que su poder proviene del más alto nivel directivo, son líderes que cuentan con un poder jerárquico delegado, que les da la estructura. Son las personas, que habitualmente conocemos con la denominación de “jefes”.
2. **Líderes Informales.** Son aquellos, en los que su poder proviene de los seguidores, cuentan con el carisma suficiente para ser seguidos, sin necesidad de recurrir a su autoridad jerárquica, lo hacen en base a su autoridad técnica o personal.
3. **Líderes Ocasionales.** Son aquellos que tienen la capacidad de dar satisfacción a un grupo de seguidores en un momento puntual. Este tipo de líderes son aquellos que cuentan con las cualidades precisas, saben captar las demandas del grupo, y tras ser aceptado por sus seguidores, asume el reto de satisfacer las necesidades de los suyos.

De acuerdo con esta división, lo más recomendable, es que se complemente al líder formal; que el lugar de fungir simplemente como jefe, y ser visto como tal, también podría ser visto como un líder informal, en que el nivel jerárquico ya no sea el que ejerce la influencia sobre los seguidores, sino el afecto que se le tenga a su representante o guía.

2.2.9 Modelos de Liderazgo.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

También llamado “*Ciclo Vital*” elaborado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, propone, que el factor más importante que influye en la selección de un estilo de líder, es el nivel de desarrollo, (madurez), de los subordinados.

El nivel de desarrollo, es la combinación, y especificación en cuanto a tareas de la competencia, y a la motivación hacia el rendimiento, (compromiso), del empleado.

De la competencia de tareas, se refiere a la evaluación acerca de las habilidades del empleado, los conocimientos que tiene para poder desempeñarse en el puesto, y

también cuenta mucho la disposición que este tenga para asumir responsabilidades y mostrar una actitud de iniciativa.

Así como, la competencia para realizar una tarea dada, tanto el compromiso respectivo, varían de un empleado a otro, de modo que los niveles de desarrollo distintos, exigen respuestas diversas de los líderes.

Este aspecto es demasiado común, ya que sabemos, que todas y cada una de las personas somos diferentes entre sí, lo que debemos saber, es como manejar esas diferencias, para de esta manera, lograr guiar a todos hacia un mismo camino, que no es lo mismo que decir, guiarlos a todos por el mismo camino.

Para lograr dividir, o englobar las diferentes personalidades de los individuos, Hersey y Blanchard, recurrieron a una combinación de guía, orientación y apoyo, también llamada *tarea y relación*, con la que crearon cuatro estilos principales:

- ❖ **De decir.**
- ❖ **De vender.**
- ❖ **De participar.**
- ❖ **De delegar.**

Estos cuatro estilos, se correlacionan con los niveles de desarrollo progresivo de los empleados, debido a que, se basa en el grado de experiencia que van adquiriendo los empleados conforme se van desarrollando en el puesto.

El modelo situacional de Hersey y Blanchard que a continuación se presenta, tiene una característica muy importante, y es que se va adaptando a la capacidad individual, el cual es un factor de contingencia que debe de ser tomado en cuenta por los administradores.

<p style="text-align: center;">NIVEL DE DESARROLLO DEL EMPLEADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca capacidad; poca disposición. 2. Poca capacidad; mucha disposición. 3. Mucha capacidad; poca disposición. 4. Mucha capacidad; mucha disposición. 	<p style="text-align: center;">ESTILO RECOMENDADO DEL LIDER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicativo (directivo; poco apoyo). 2. Venta – entrenamiento (directivo; apoyo). 3. Participativo, apoyo (apoyo; poca dirección). 4. Delegación (poca dirección; poco apoyo).
---	--

Fuente. Cuadro 5. Comportamiento Humano en el Trabajo.

Este modelo no es perfecto; como en todos tiene sus desventajas, ya que no toma en cuenta algunos otros factores que también son importantes para determinar el estilo de liderazgo.

Si se analiza un poco más este modelo, encontramos que solo se basa en la capacidad para determinar el estilo de liderazgo, y por otro lado analiza la disposición de los empleados para realizar las tareas en un puesto determinado, mientras que no toma en cuenta otros factores tales como el grado de satisfacción, o la motivación de los trabajadores hacia el desempeño de sus labores.

Lo interesante de este modelo, es que en la actualidad, se pueden hacer combinaciones de todos los estilos, y sabemos que lo importante es satisfacer las necesidades propias de cada organización y de los empleados que se desarrollan dentro de la misma.

Modelo de liderazgo Camino – Meta.

Esta teoría, se deriva del modelo de las expectativas de la motivación.

La teoría del Camino – Meta, también conocido como Trayectoria – Objetivos, postula que, “la principal función del líder, es aclarar y establecer metas con sus subordinados, y ayudarles a encontrar una mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y la eliminación de obstáculos”.

Este modelo afirma que el líder debe valerse de todos los medios, como apoyo y recompensas, es decir debe utilizar la estructura, que determina como esta organizada una empresa, y en que lugar debe estar situado el líder, debe saber la forma de operar de la organización y apoyarse en estos elementos, de esta manera el líder crea un ambiente organizacional, que ayuda a que los empleados logren los objetivos de la empresa.

Para poder llevar a cabo este modelo, es necesario realizar los siguientes pasos:

- ❖ El líder, debe identificar las necesidades de los empleados.
- ❖ El líder, debe poder brindar a los empleados los objetivos apropiados.
- ❖ El líder, debe saber conectar el logro de dichos objetivos planteados con la recompensa.

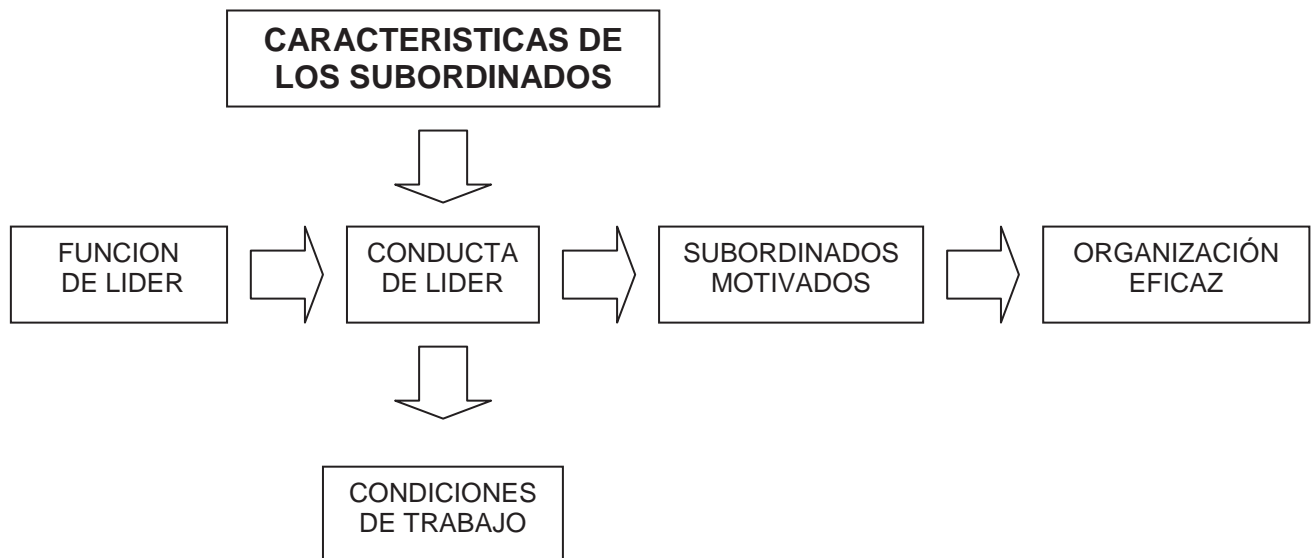
Se deben además, tomar en cuenta otros factores para que este modelo sea mucho más completo.

- ❖ Las características de los subordinados; tales como sus necesidades y el grado de seguridad en sí mismos, así como sus capacidades.
- ❖ Las condiciones laborales, incluyendo sus componentes como las tareas, un sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Se puede ver, que estos factores situacionales, son muy similares al modelos anterior de Hersey y Blanchard; por lo tanto este modelo se torna más completo, y engloba más aspectos para la realización de un liderazgo mucho más eficaz, se observa, que además de basar el liderazgo en la capacidad para realizar tareas, y la disposición que se tenga para realizarlas, debe basarse también, en las relaciones que existen entre los compañeros de trabajo.

Es importante lograr el bienestar de los empleados, y ayudarles en todo momento para el cumplimiento de sus metas, “facilitando su camino” para la obtención de resultados.

Cuadro 6. Administración una perspectiva Global.



Los resultados que arroje este modelo, podrían ser muy positivos, si se aplican de la manera correcta, ya que incluye la satisfacción en el trabajo, la aceptación del líder y una mayor motivación. Con estos aspectos, es mucho más sencillo lograr una integración dentro del ambiente laboral; lo que se torna benéfico para la empresa, ya que el empleado comienza a ser sumamente productivo.

La clave de esta teoría, radica en que el líder influye en la ruta entre conducta y metas, ¿Pero cómo se da esta influencia?, el líder debe identificar los puestos y sus funciones, debe ir eliminando obstáculos hacia el desempeño, además de obtener la integración en la participación de todos los miembros del grupo en el establecimiento de las metas.

Modelo de Contingencia de Fieldler.

Debido a que se ha analizado que el estilo, y/o enfoque utilizado para desarrollar el liderazgo, puede y debe acoplarse dependiendo de cada situación, así surge el enfoque de contingencia.

Uno de los primeros modelos, que habla sobre el aspecto situacional, es precisamente el que realizó Fred Fielder, junto con sus colaboradores.

Este modelo, se basa prácticamente, en señalar las diferencias entre la orientación de tareas, y la orientación de los empleados, (tema tratado más ampliamente en el Grill Gerencial); además de proponer, que el estilo de liderazgo más apropiado

depende prácticamente de si la situación general es favorable al líder, le es desfavorable, o se ubica en un estado intermedio al respecto.

Existe una correlación entre la situación y el liderazgo, si en la situación se modifican los “requisitos”, en el liderazgo también deben cambiar, es por ello que este modelo, se basa en tres aspectos para llevar a cabo un buen liderazgo.

1. Las relaciones Líder – Miembros. Es como perciben las personas al líder, como es su relación con los empleados, si existe una aceptación por parte de los miembros hacia el líder, o si en cambio existen fricciones o rechazo por parte del grupo; esta condición, hace que se complique el proceso de empatía, factor determinante y de gran trascendencia tanto para que exista una verdadera integración, como para que tenga un efecto positivo de liderazgo.
2. el siguiente punto, hace referencia a la estructura de tareas; aquí observamos el grado en que están definidas cada una de las tareas, y la manera en como deben llevarse a cabo, se deben formular claramente cada una de las actividades, para poder responsabilizar a las personas por la ejecución de las mismas, así mismo se puede garantizar la fluidez en el trabajo, que no exista duplicidad, y proporciona un cierto grado de seguridad, ya que se sabe exactamente lo que se tiene que realizar sin ambigüedades, se trabaja en una sola dirección para lograr lo propuesto y se garantiza el trabajo de los empleados.
3. por último se encuentra la posición del poder otorgado por el puesto; que se tiene el conocimiento que es inherente a la posición o nivel jerárquico que se tenga dentro de la estructura organizacional, y que el mismo puesto va a otorgar ese poder. Este tipo de poder, tiene la facultad para tomar decisiones tales como el despedir o contratar al personal, o el conceder aumentos y/o promociones.

En conclusión; en este modelo se puede observar que, la estructura y el control del líder, puede eliminar considerablemente, la ambigüedad indeseable y la ansiedad resultante, de modo que la gente, suele preferir un enfoque estructurado.

Cuando las tareas son rutinarias, y el líder tiene buenas relaciones con los empleados, éstos perciben una orientación a las tareas como apoyo a su rendimiento en el trabajo, además de aclararles el panorama.

Las situaciones inmediatas restantes, precisan el establecimiento de mejores relaciones **Líder – Miembro**, de modo que el líder sea más efectivo dando una correcta orientación para los miembros y teniendo acciones más consideradas.

El modelo de contingencia de Fiedler, produce un impacto hacia los gerentes y las personas que están a cargo de un grupo de personas, les hace considerar ciertos puntos, tales como:

- ❖ Examinar su situación personal, de tareas y de la misma organización.
- ❖ Ser flexible en el uso de diversas habilidades, dentro de un estilo general.
- ❖ Considerar la modificación de ciertos elementos dentro de su trabajo para obtener una mejor respuesta con el estilo que cada quien prefiera.

Modelo de toma de decisiones de Vroom.

Este modelo, permite seleccionar un estilo de liderazgo, y reconoce que las situaciones para solucionar problemas varían; basándose en esto, se creó un enfoque estructurado para que de esta manera los gerentes analicen la naturaleza de las diferencias, y respondan de manera apropiada.

¿Qué se obtiene del modelo de decisión de Vroom?; se descubre que Vroom, hizo énfasis en la situación, y dependiendo de cada situación, existe un grado de liderazgo que puede utilizarse, Vroom, trató de formar una estructura general de las variantes, que podrían presentarse en una situación y en base a ellas, poder reaccionar de la mejor manera, con el objeto de lograr los resultados.

Lo primero que se tiene que observar, de acuerdo a este modelo, son los Atributos del Problema, para poder obtener dichos atributos, los gerentes deben analizar una situación real de decisión conforme a lo siguiente:

- ❖ ¿Es importante la calidad técnica en cuanto la decisión que se toma?
- ❖ ¿Es importante el compromiso de los subordinados con la decisión?

(*Aceptación de los empleados*)

- ❖ ¿Se cuenta con la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- ❖ ¿Esta bien estructurado el problema?
- ❖ Si se toma una decisión, ¿Los subordinados la aceptarán?
- ❖ ¿Acaso los subordinados, comparten los objetivos que deben alcanzarse para la solución del problema?
- ❖ ¿Es probable, que exista conflicto entre los subordinados, en cuanto a soluciones alternas?
- ❖ ¿Acaso los subordinados, cuentan con información suficiente para llegar a una solución de alta calidad?

Al obtener los atributos del problema, se estarían completando todos los aspectos; tanto el empleado, y todo lo que tiene que ver con él y el problema, (*la aceptación de la decisión, la información, el compromiso, etc.*), además de las cuestiones más técnicas tal como son los costos, y uno de los cuestionamientos más importantes es si el problema esta estructurado de manera correcta.

Al realizar este análisis, basado en las ocho preguntas anteriores, se encontraran varios problemas, que tal vez antes de este estudio no se planteaban, ya que estos cuestionamientos, al hacer un estudio más minucioso, va a ir arrojando detalles, que de manera general o a simple vista, la mayoría de los gerentes no suelen contemplar.

Para analizar el problema detenidamente, como primer paso se debe saber, y conocer con todas sus variantes el problema al cual nos vamos a enfrentar; lo cual representa un paso gigantesco, es el punto de partida, para poder darle la solución adecuada, ya que si no se conoce con certeza a que problema se van a estar enfrentando, se pueden tomar las decisiones equivocadas, y en lugar de resolverlo podría complicarse más.

Teniendo el conocimiento de la clase de problema que se tiene enfrente, y basados en el modelo de toma de decisiones de Vroom, se pueden buscar los lineamientos para ayudar a los administradores a seleccionar uno de los cinco enfoques.

Para poder decidir dentro de los cinco enfoques, el administrador debe tomar en cuenta algunos factores como: el tiempo, la ubicación geográfica de los

subordinados, y el tiempo y costo para la capacitación; todos estos factores van a influir en la toma de decisión del modelo a utilizar.

Entre los cinco enfoques, que emplea el modelo de decisiones de Vroom, se encuentran:

- ❖ **Autocrático I.** El líder, soluciona de manera personal el problema que tiene enfrente, aprovechando la información de que dispone.
- ❖ **Autocrático II.** El líder obtiene información de los subordinados y luego decide.
- ❖ **Consultivo I.** El líder explica el problema a cada uno de los subordinados y obtiene ideas de ellos antes de decidir.
- ❖ **Consultivo II.** El líder, se reúne con un grupo de subordinados, para explicarles el problema y obtener ideas, y luego decide.
- ❖ **Grupal II.** El líder, comparte el problema con un grupo y facilita la discusión de opciones para llegar a un consenso de grupo respecto de una solución.

Se puede observar en esta aportación al estudio del liderazgo, es que este modelo, toma como premisa:

1. Que los empleados aceptan la legitimidad del liderazgo, dependiendo de la situación.
2. Que los administradores pueden clasificar el tipo de problema al que se enfrentan, utilizando el análisis de las ocho preguntas.
3. De acuerdo con este análisis, el gerente puede adaptar su estilo de liderazgo a cada situación, basándose en su propio criterio.

Teoría del Liderazgo Transformador de Bass.

Bernard M. Bass, al estudiar el concepto del liderazgo transformador, contrasta dos tipos de conductas de líder.

- a) **La transaccional.** Determina, lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.
- b) **La transformadora.** Motiva a hacer más de lo que esperan, por que valora las tareas, e impulsa a la realización personal.

Teoría del Liderazgo Carismático de House.

Sugiere que los líderes carismáticos, cuentan con un enorme poder de referencia, y que además de dicho poder, deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático, tiene una importante cantidad de confianza y dominio en sí mismo, así como la sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias, o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que posee dicha confianza y convicción.

Teoría de la Rejilla Administrativa.

Esta, es una de las teorías más comunes para identificar, o clasificar el estilo de liderazgo; también conocido como *El Grill Gerencial*, fue creado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton.

Señala que, los estilos de liderazgo, se pueden representar en una red o rejilla bidimensional.²⁴

El objetivo de estos creadores es demostrar la importancia que tiene, que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas.

El modelo se plasma es una cuadrícula, la cual forma una especie de red en la que se pueden dar varias combinaciones en los estilos de liderazgo.

La cuadrícula, aclara en dos escalas de nueve puntos, y dentro de esos nueve puntos, se pueden encontrar diferentes clasificaciones.

Sin embargo, la base de esta teoría radica principalmente en dos dimensiones:

1. La preocupación o el interés del líder por las personas.
2. El interés del líder por la producción.

²⁴ *Relativo a dos dimensiones. Océano Uno.*

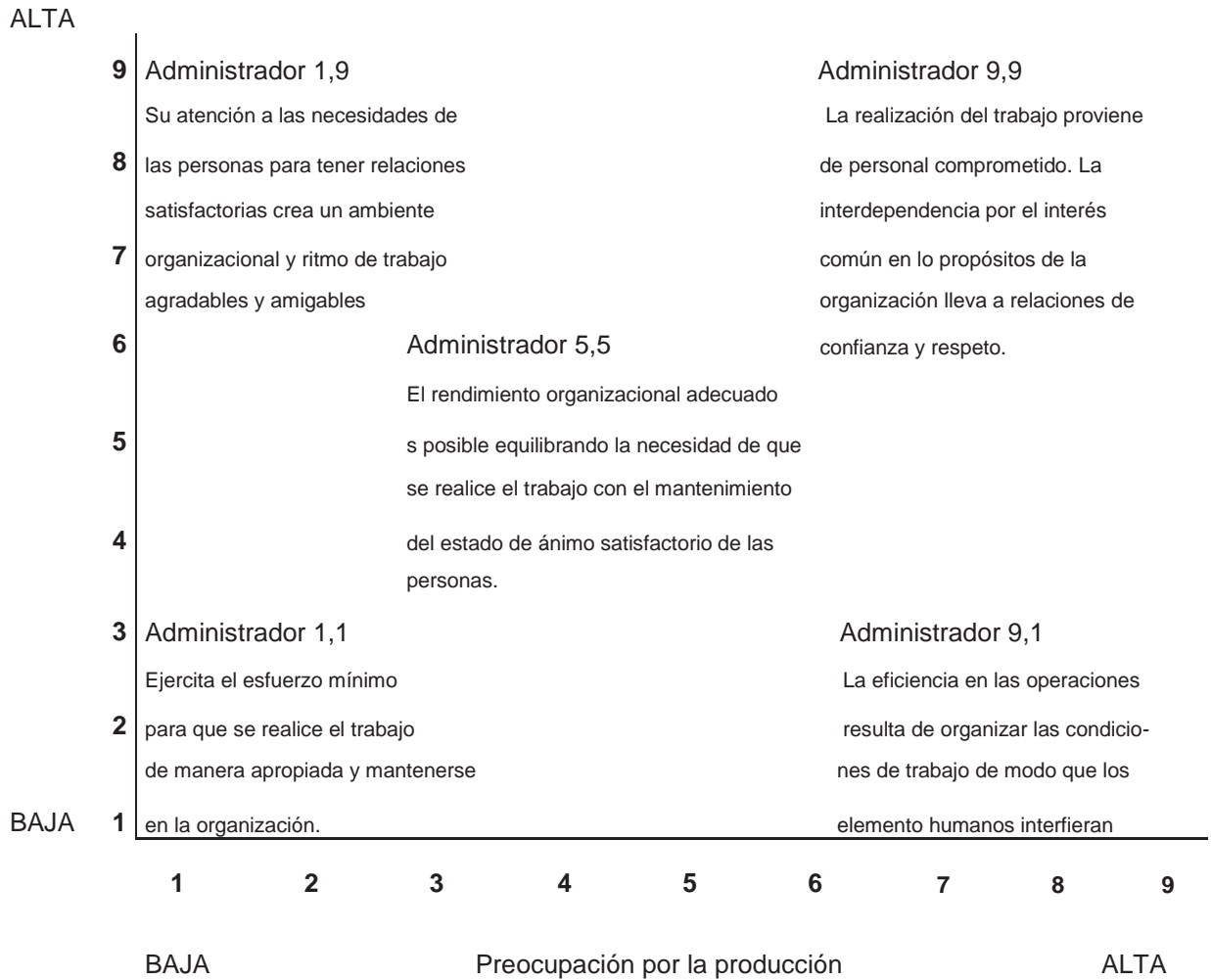
De estas dos grandes dimensiones, se desprenden las diferentes combinaciones de estilos.

La preocupación por la producción, incluye las actitudes de un supervisor con respecto a una amplia variedad de cosas, tales como la calidad de las decisiones sobre las políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff²⁵, la eficiencia laboral, y el volumen de producción.

Si observamos la preocupación por la producción, el interés radica en situaciones sumamente técnicas; para nada involucra al empleado como persona, solo se interesa en el resultado que puede obtener, apoyándose en cuestiones técnicas.

Por otra parte, se encuentra la preocupación por la personas, esta preocupación incluye ciertos elementos, como el grado de compromiso personal hacia 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 las relaciones interpersonales satisfactorias.

²⁵Cuerpo o Consejo Administrativo. *Diccionario Español – Inglés de la Universidad de Chicago*. Pág. 192



Fuente: administración una perspectiva global.

Ya teniendo el antecedente de las dos dimensiones, en las cuales se basa la teoría, se darán a conocer las posibles combinaciones que se pudieran presentar dentro de los nueve puntos que conforman la Rejilla Administrativa.

Coordenadas y estilos de liderazgo.

1.1 Deficiente. Se realiza el menor esfuerzo para llevar a cabo el trabajo.

9.1 Tareas. El líder presta mayor atención a la eficiencia con que se desempeñan las tareas, pero muestran poco interés en los recursos humanos.

1.9 Club Campestre. El líder se dedica a servir de apoyo a tener mayor consideración con los empleados, pero la eficiencia con que se desempeñan

las tareas no constituye un factor fundamental en este ambiente plácido y despreocupado.

5.5 Moderado. Las metas de este estilo, son la eficiencia adecuada, y un espíritu de cooperación satisfactoria.

9.9 Equipo. El líder facilita la producción y el espíritu de cooperación coordinado e integrado a las actividades relacionadas con el trabajo.

Lo más recordable, es el estilo 9.9 (*Equipo*), pero no en todas las situaciones laborales es el que va a funcionar, se trata de acercarse a este parámetro, adecuándose a cada circunstancia.

Parte importante de cualquier estilo de liderazgo es la comunicación, ya que de igual manera hay que estar en contacto con la gente que se tiene a cargo, para dar a conocer los objetivos, la misión, los resultados y las recompensas, y para conocer las inquietudes de los trabajadores; etc.

La comunicación es parte de cualquier persona no importando la clase de líder que sea. Unos tienen la capacidad de desarrollar más esta habilidad que otros.

Pero un buen líder necesita tener una comunicación efectiva ya que una parte importante es la retroalimentación con su grupo.

3. COMUNICACIÓN.

En una organización, es necesario que se lleven a cabo diversos tipos de actividades para lograr el cumplimiento de metas.

Mediante este tipo de actividades, necesariamente existe un intercambio de información; sin dejar del lado, que por si sola, una empresa se desarrolla en un sistema abierto y dinámico, en el cual existe un flujo continuo de información con los demás elementos de su entorno, tales como: políticas económicas, la competencia, la misma sociedad, etc.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación, es el único medio por el cual se puede difundir la información, al igual que es una herramienta de gran utilidad, y ayuda a evitar los conflictos personales, que en muchas ocasiones obstaculiza o impide el exitoso desempeño de una organización o de cualquier grupo.

Se sabe que la comunicación, o la habilidad de comunicación, es una característica indispensable propia de un gerente, que le ayudará a motivar, a guiar a su personal a cargo, de una manera satisfactoria, evitando así los malos entendidos o conflictos, que la mayoría de las ocasiones se presentan por una mala comunicación.

3.1 Definición de Comunicación.

Etimológicamente:

Deriva del latín “**cum**”, con y “**munus**”, don: *“algo que se participa a otros a la manera de un don o regalo”*²⁶.

Conceptos.

- ❖ “Comunicación, es un proceso por virtud, del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”.²⁷

- ❖ “Comunicación, es el intercambio de información entre los individuos; por tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.²⁸

²⁶ Reyes Ponce Agustín; *Administración*, Pág. 311

²⁷ Reyes Ponce Agustín; *Administración*, Pág. 312

²⁸ Chiavenato Idalberto; *Enfoque Humanístico*, Pág. 162

- ❖ “Comunicación, proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos”.²⁹
- ❖ “Comunicación, es el proceso de enviar y recibir símbolos que poseen un significado”.³⁰

Cada una de las definiciones anteriores, mencionan que la comunicación es un proceso, es decir, indica que existe una secuencia de pasos que se tienen que seguir para poder obtener como resultado la comunicación.

La comunicación, es dar a conocer alguna idea, la cual se traduce en información, sin embargo, la comunicación, es más que un simple significado compartido, ya que también debe entenderse el significado que se comparte.

La comunicación debe incluir tanto la transferencia, como el entendimiento del significado, debe ser como si se hiciera una reproducción mental, una fotografía de lo que la persona piensa y quiere transmitir, y que sea entendible por las personas a las cuales se les dirigió el mensaje.

Una idea, no importa cuan grandiosa sea, no sirve hasta que sea transmitida y entendida por los demás, quiere decir, que la comunicación debe de ser eficaz, pero a la vez eficiente.

Eficaz, es cuando el mensaje o significado que pretende el emisor, y el significado percibido por el receptor son idénticos, la eficiencia radica en una comunicación, que ocurre a un costo mínimo en el tiempo adecuado.

Un ejemplo de comunicación eficaz ocurre, cuando un gerente se presenta ante todos y cada uno de los jefes de departamento, y les explica, transmite y comunica, las nuevas políticas de la empresa, esto permite que se entienda el significado del mensaje tal y como se ha querido transmitir por parte del gerente, ya que les permite aclarar dudas, hacer preguntas, etc., sin embargo, sería una inversión de tiempo excesivo, por lo tanto, este tipo de comunicación ya no sería eficiente.

²⁹ *Administración y Dirección, Pág. 160.*

³⁰ *Schermerhorn; Administración, Pág. 328.*

Por otro lado, el ejemplo de una comunicación eficiente, se da cuando el gerente envía, ya sea por memorandos o correo electrónico, la información sobre nuevos procedimientos de cobranza, esto permite que dicha comunicación sea rápida, sin gran inversión de tiempo y a un costo mínimo, aunque no esté completamente seguro, de que todos hayan captado el mismo significado, dando como resultado una comunicación eficiente, pero no eficaz.

Entendamos pues, que en un gran número de organizaciones, se tiene un proceso de comunicación eficiente, pero carente de comunicación eficaz, y es ahí donde radica la importancia de una verdadera comunicación.

Cuántas ocasiones sucede que en una organización la comunicación solo es eficiente, pero no eficaz; siendo esta una comunicación ineficaz; donde solo se le da importancia a los pasos que se tienen que seguir para hacer llegar la información, no se da prioridad al significado de dicha información, es decir, cuando solo se transmite la información, pero no se percatan de que esta sea comprendida por los demás, solo así será posible, evitar conflictos dentro de una organización, lograr los objetivos, además de conseguir una verdadera integración para todos los miembros de la empresa.

3.3.2 Elementos de la comunicación.

Como se ha mencionado, la comunicación es un proceso, en el cual se deben seguir ciertos pasos, para esto existen dentro del proceso algunos elementos, los cuales llevan a cabo actividades, que en su conjunto conforman el proceso de comunicación.

En primer lugar se encuentra, la persona o grupo de personas de donde nace la idea, información, deseo, sentimiento o conocimiento que se quiere dar a conocer, “regalar”, a los demás, entonces la persona, o personas que pretenden comunicar dicha idea, sentimiento o deseo, estarían obligados a iniciar el proceso, así como

también, serían responsables por preparar y controlar todos los elementos, para que fluya una comunicación eficiente tanto como eficaz.

A este elemento indicador se le conoce como **Emisor**.

Encontramos también, a la persona o grupo de personas para las cuales va dirigido el mensaje en un proceso de comunicación, aquí, no se debe olvidar que la manera o forma en que va a ser transmitido el mensaje, debe ser en niveles, términos y condiciones que el receptor pueda comprender, si en dado caso, el receptor no pudiera comprenderlo, entonces el proceso de comunicación ya sería deficiente.

A este elemento se le denomina **Receptor**.

Se sabe, que el emisor es el responsable, de iniciar el proceso de comunicación, para esto debe lograr, que sus ideas y/o pensamientos se concreten, por lo mismo debe codificar el mensaje, de esta manera, el receptor decodificará el mensaje y podrá entenderlo.

Basados, en lo anterior, el emisor debe buscar la manera de cómo va a enviar dicho mensaje, lo que nos lleva a nuestro siguiente elemento, el **Canal**, que no es más que el medio a utilizar para hacer llegar el mensaje; el canal es una parte importante de este proceso, ya que dependiendo del canal que sea elegido por el emisor, el mensaje llegara al receptor, lo más preciso posible.

El **Ruido**, formará el siguiente elemento; (entendiendo por ruido todos los posibles distractores que se pueden tener, como: el ruido externo, la platica entre compañeros, el sonido de los teléfonos, etc.); esto es algo que no se puede eliminar en el proceso de comunicación, es algo inherente; sin embargo, se debe tratar de que el ruido sea lo menor posible, para que de esta manera el mensaje no se distorsione y pueda ser comprendido por el receptor de la manera más fiel posible.

Para concluir con este proceso, se cuenta con un elemento de suma importancia, con el cual el emisor va a darse cuenta de que tanto éxito obtuvo en el proceso de comunicación, en dónde estuvieron las fallas, y si el significado fue captado de la misma manera por todos; todo esto se logra mediante la **Retroalimentación**.

3.3.3 Formas de Comunicación.

Dentro del proceso de comunicación, se establecen básicamente tres formas en las que se puede presentar, se designan dependiendo de quien es el emisor y quien es el receptor, es decir, quien tiene el deseo de transmitir información, es el emisor y a quien va dirigida esa información, es el receptor.

A. Comunicación Descendente.

Tal y como su nombre lo indica, este tipo de comunicación va bajando, va descendiendo, esta se genera en los puestos, o niveles más altos de una organización, y va descendiendo de niveles, hasta llegar a su fin.

Generalmente, este tipo de comunicación es utilizada, para transmitir información sobre estrategias, políticas, asignación de metas, dar instrucciones a los empleados, problemas que necesitan solución o prácticas organizacionales;³¹ este tipo de comunicación también se utiliza para poder obtener retroalimentación en cuanto a la evaluación del desempeño, ya que son los niveles más altos los que dirigen el proyecto y/o la organización, siendo ellos los que están más capacitados para enviar este tipo de información.

Es de suma importancia, que los gerentes o directivos tengan una sensibilidad a las necesidades humanas al utilizar este tipo de comunicación, para que se pueda transmitir mucho mejor el mensaje, y que pueda ser comprendido por sus receptores; al igual que es necesario transmitirlo con sinceridad, ya que esto genera un ambiente de compromiso y lealtad.

Para que este tipo de comunicación sea efectiva, es importante señalar, que los gerentes y directivos deben estar concientes que la comunicación es una actividad vital, que forma una de las partes más importantes de su trabajo, por lo que debe mantenerse siempre una actitud positiva mediante el proceso de comunicación.

Para poder comunicarse de manera efectiva con el personal, es necesario estar informados de manera constante, para que el personal comprenda, que la información compartida es relevante, y de interés para ellos como receptores, permitiéndoles estar al tanto de lo que va sucediendo.

Por último, una de las características primordiales en esta forma de comunicación, es la confianza, el emisor debe desarrollar la confianza entre él y el receptor, esto aumenta las probabilidades de que el mensaje sea escuchado, y le permite al emisor tener mayor credibilidad con el receptor.

³¹ *Métodos de trabajo utilizados en una organización.*

B. Comunicación Ascendente.

La comunicación ascendente, es la que fluye de los niveles más bajos dentro de la estructura organizacional, hacia arriba, hacia los niveles de mayor jerarquía.

Es necesario que los supervisores, gerentes y directivos, detecten si esta forma de comunicación esta siendo eficiente y eficaz; ya que los mantiene informados sobre como es que se sienten los empleados con respecto de su trabajo, con sus compañeros y de forma general con toda la empresa.

Los mensajes que pueden fluir mediante esta forma de comunicación, son las quejas, problemas, desavenencias³² informes de desempeño hacia un nivel superior o la sugerencia de mejoras.

El medio mas común para recabar este tipo de información, son las encuestas, cuestionarios, buzón de sugerencias o pláticas informales.

En este tipo de comunicación, puede suscitarse cierta desventaja, como sería la demora para que llegue el mensaje enviado de un subordinado a un ejecutivo de mayor nivel, ya sea por que existen varios niveles por los que tiene que pasar dicha información antes de alcanzar el nivel al que va dirigido, o tal vez, los niveles medios intercepten el mensaje, por diversas razones.

Otra de las desventajas en este tipo de comunicación, es la filtración, que consiste en no pasar la información tal y como se dijo al principio, por lo tanto llegara a su destino en una forma distorsionada.

Estas fallas en la comunicación, se presentan más que nada, cuando las noticias no son favorecedoras para los niveles superiores, cuando existen quejas de un subordinado hacia un superior, o también cuando la información que se presenta es demasiado técnica y requiere de detalles.

C. Comunicación Cruzada.

Este tipo de comunicación, incluye, una comunicación lateral, es decir con personas del mismo nivel jerárquico y una comunicación diagonal, entre personas en diferentes niveles pero que no tienen relación de dependencia directa.

³² *Desunión, desacuerdo; Diccionario Porrúa de la Lengua española, Pág. 237.*

Como se vio en el tipo de comunicación anterior, la comunicación cruzada también cuenta con ventajas y desventajas.

Dentro de sus ventajas, encontramos que con esta forma de comunicación se ahorra tiempo, ya que al no ser necesariamente un tipo de comunicación ascendente o descendente, facilita la coordinación, acelera la acción, es perfecta cuando se necesita establecer una comunicación entre distintas zonas y mejora la realización de actividades interdepartamentales.

Dentro de los inconvenientes que se tienen dentro de este tipo de comunicación, es que puede crear conflictos disfuncionales, ya que no existe un orden.

Puede impedir la transferencia eficiente y precisa de la información, y ya que no sigue la cadena de mando, es necesario tener mucho control.

3.3.4 Tipos de Comunicación.

Además de las formas en las cuales se puede presentar la comunicación dentro de una organización, existe el tipo de comunicación que está clasificada de acuerdo con el objetivo que se persigue.

A continuación se explicarán estos tipos de comunicación, para poder conocer, que tipo de comunicación sería la más conveniente para alcanzar los objetivos planteados.

En la primera clasificación encontramos la comunicación formal e informal, esta va a depender de la vía que se utilice para transmitir el mensaje o bien, depende del contenido de la información, para poderla clasificar en formal o informal.

La comunicación formal, es aquella que viaja por los canales establecidos por la empresa, por ejemplo, si la empresa establece, que para dar a conocer los objetivos de la organización, los jefes de departamento deben reunir a todos los miembros de su área y dar una explicación de los objetivos, y pasar por escrito dichos objetivos a todos los miembros que conforman la organización.

Además de que la empresa solicita que se de a conocer dicha información, ya que es necesaria para que todos conozcan lo que la empresa está buscando.

La comunicación informal, es aquella que no pasa por los canales preestablecidos por la empresa, el contenido de la información no es necesariamente indispensable para poder alcanzar los objetivos, generalmente, en este tipo de comunicación se manejan los sentimientos, la emociones, es una comunicación que se va dando mediante comentarios o chismes.

Sus ventajas se dan al no seguir los canales establecidos, ya que suele ser mucho más rápida y permite conocer el sentir de los empleados.

La siguiente división, depende de a quien va dirigida la información, podría dirigirse a una persona en particular o a un grupo, esto hace que la comunicación sea individual o genérica.

La comunicación genérica, es cuando se hace un comunicado sin mencionar ningún nombre en particular, y va dirigida a varias personas, tal como podrían ser los anuncios en los periódicos murales etc.

En cambio la comunicación individual, se da para alguna persona en específico, un ejemplo de esta podría ser, un memorando que comunique alguna falta o una felicitación.

La siguiente división, está conformada por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortiva o informativa.³³

La comunicación imperativa, son las ordenes que se deben cumplir de manera obligatoria, sin excusa alguna.

La comunicación exhortiva, es una invitación a hacer algo, no es necesariamente obligatoria.

³³ Reyes Ponce Agustín; *Administración*; Pág. 317.

La comunicación informativa, como su nombre lo indica, simplemente da a conocer algo, hace pública la información, no invita y tampoco obliga.

Este último tipo de comunicación, esta clasificada de acuerdo con la forma en que nosotros nos podemos comunicar, estas formas pueden ser: de manera oral, gráfica y no verbal. De estas formas de comunicación hablaremos más adelante.

Lo interesante de todo esto, es como una organización se desarrolla en un ambiente cien por ciento dinámico, no existe una monotonía con respecto a la manera en la cual se deben comunicar.

Para cada caso existe un tipo de comunicación o ciertas combinaciones para hacerlo, y por supuesto depende, de lo que a la empresa le resulte más efectivo; lo importante es hacer una buena selección de comunicación, para poder lograr los objetivos de la empresa y crear un ambiente laboral funcional.

3.3.5 Comunicación en las Organizaciones.

Este tema esta enfocado a la comunicación organizacional; todo lo que ocurra en la empresa, desde el trabajo diario, hasta las relaciones profesionales, deben ser entendidas en términos de comunicación.

La comunicación es un factor importante de integración en cualquier grupo, por lo tanto en la actividad empresarial.

Dentro de una empresa, cualquiera que tenga un sentimiento, idea o conocimiento y que desee expresarlo, puede tomar el papel del emisor.

Cabe mencionar también, que en una organización, es conveniente que el que tome el rol del emisor, esté muy consciente del papel que está adquiriendo.

El gerente es el que la mayor parte del tiempo toma el papel de emisor, pero esto no quiere decir que siempre sea así, el gerente lleva a cabo el proceso de comunicación basándose en indicaciones, transmitiendo los avances y objetivos; el tipo de información que maneja, tienen relación con asuntos más técnicos.

Por otro lado, los niveles operativos, generalmente comunican sus sentimientos o emociones, esto sin lugar a dudas es igual de importante, y ambas cosas deben de existir para que se pueda dar un complemento.

No hay que olvidar, que el proceso de comunicación es tan solo un medio para poder alcanzar varios objetivos, por lo tanto el emisor debe tener muy claro que es lo que quiere lograr, para así poder elegir el mejor canal y se pueda alcanzar el éxito en el proceso de comunicación.

De entre las múltiples motivaciones, que pueden llevar a los gerentes a una iniciar el proceso de comunicación, se destacan los siguientes.³⁴

- a)** Uno de los motivos más comunes, es la comunicación para mejorar la productividad, esta recae sobre los que tienen el conocimiento o la experiencia para dar instrucciones, procedimientos y normas, el objetivo, es lograr que se puedan realizar los procesos de la mejor manera, así como lograr que mejore cada vez más el desempeño por parte de los empleados.
- b)** Otro de los motivos, el cual es de suma importancia, es la comunicación para lograr la convivencia, se dice que es de suma importancia, por que si las personas no sienten un clima laboral agradable y no se sienten a gusto dentro de la organización, su potencial no va a ser explotado al máximo, por lo tanto, la misma empresa no va a lograr sus objetivos. Este motivo ayuda a evitar conflictos y a generar un ambiente cálido para que el personal esté satisfecho con sus actividades.
- c)** Mecanismo de poder, por medio de este mecanismo, quien tiene la información, tiene poder, por medio del cual trata de influir y controlar a los demás, hay que recordar que la información le brinda poder a quien la posee. Se dice que se comunica para manifestarlo y no así para mantenerlo. Pero esto también depende de lo que se necesite en ese preciso momento, es lo que va a ayudar a manejar el control que brinda la información.

³⁴ *Administración y Dirección. Pág. 162.*

- d) El culto a la cultura. Es el gerente, quien comunica para de esta manera construir una cultura en la empresa, la finalidad de la comunicación en este caso, es el control por medio de los valores, la filosofía, la cultura, los mitos, los líderes y los proyectos. La comunicación es un sistema de integración en un sistema social, la integración en torno a un proyecto, a un líder o a una mística de empresa. La comunicación apoya a que se vaya formando la cultura de una empresa.
- e) El derecho a la información: si se pretende que sea una empresa competitiva, el personal debe estar informado, para que de esta manera pueda tomar decisiones precisas y oportunas teniendo bases en la información, el promover la participación y hacerlos parte de la empresa, enriquece de manera considerable a la organización, a través de las opiniones de los trabajadores, se crea un círculo de cooperación y compromiso.
- f) Favorecer el cambio de actitudes: sabemos que en la actualidad, nos encontramos en una época de globalización, en la cual, la comunicación ayuda a que ciertas actividades se realicen y sean comprendidas, para que la actitud sea la adecuada ante estos cambios.

Existen diferentes tipos de motivadores, por los cuales se hace necesaria la comunicación, lo primordial, es que se tenga bien claro que es lo que se quiere obtener, cual es el objetivo; de esta manera será mucho más fácil encontrar el medio y la forma más adecuada para que el mensaje se pase como una replica idéntica de las ideas del emisor hacia el receptor, y verdaderamente se pueda lograr y cumplir el objetivo planteado.

Dando una claridad a la idea, de lo que puede motivar a iniciar una comunicación, dicho motivo va a conducir a formular un mensaje, recordando que este es uno de los elementos del proceso de comunicación. El mensaje, no es más que lo que se quiere dar a conocer, y en una organización es la información que se desea transmitir al personal.

Algunos ejemplos que se pueden dar sobre dicha información son:

- ❖ La misión, tanto de la empresa, como la del departamento, o bien la del equipo de trabajo.

- ❖ Que lugar ocupa el departamento dentro de la organización.
- ❖ Información que se puede considerar indispensable como: las funciones y responsabilidades del puesto.
- ❖ Acontecimientos sociales internos de la empresa.
- ❖ Información laboral que afecte a los trabajadores, como son: salarios, ascensos, promociones, planes de formación, servicios sociales por mencionar algunos.
- ❖ Compartir una retroalimentación acerca del desempeño logrado, la cual puede ser uno de los puntos importantes para la motivación.
- ❖ Escuchar quejas y resolver los problemas que planteen los empleados.

Teniendo al emisor, y sabiendo este lo que quiere comunicar, debe expresarse de una manera concreta; que su pensamiento o idea sea recibida por el receptor, técnicamente, a esta actividad se le llama **codificación**, y los códigos que más se emplean en una organización son:

- ❖ El oral.
- ❖ El no verbal.
- ❖ El escrito.

En el siguiente cuadro, se pueden observar las ventajas e inconvenientes de cada código, y las situaciones en que resulta más recomendable su uso.³⁵

CÓDIGOS DE LA COMUNICACIÓN

	VENTAJAS	INCONVENIENTES	UTILIZACIÓN
ORAL	Rápido y ágil Retroinformación inmediata Calidez	Improvisación No queda constancia Distorsión si hay intermediarios	Informaciones breves Con necesidad de retroinformación inmediata Para crear un buen clima Para trabajos grupales
NO VERBAL	Calidez Complementa el código oral Expresa sentimientos y emociones	A veces es inconsciente Puede contradecir a los mensajes expresados con otros códigos	En relaciones interpersonales Para crear un buen clima
ESCRITO	Registro tangible y verificable Exige más reflexión Permite una difusión más amplia	Retroalimentación diferida Limita la espontaneidad	Informaciones sistematizadas, procedimientos Información para públicos amplios Cuando sea necesario dejar constancia

Fuente: cuadro 6. Administración y Dirección.

³⁵Díez Castro Emilio, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Administración y Dirección. Pág. 163.

3.3.6 Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal, ayuda a interpretar todos aquellos mensajes que no se expresan por medio de un lenguaje verbal, pero que de alguna u otra forma tienen incidencia en la comunicación verbal.

Con mucha frecuencia, se presentan problemas en la comunicación, se dice más de los que se cree y menos de lo que se piensa; y de ahí la paradoja; también se dice mucho más de lo que se piensa por medio los gestos y la posturas, sobre todo, en aquellos inadvertidos que se manifiestan en microsegundos y que transmiten una impresión tan fugaz como penetrante.

Comúnmente, se utiliza el término no verbal, para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas, al mismo tiempo, se advierte que estos acontecimientos y conductas no verbales, pueden interpretarse mediante símbolos verbales.

La comunicación no verbal, no debe estudiarse como una unidad aislada, sino como una parte inseparable del proceso global de comunicación. Puede servir, para repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o regular la comunicación verbal.

Para el antropólogo social Edgard T. Hall, el 60% de nuestras comunicaciones no son verbales, lo que viene a significar, que se utilizan los gestos en una proporción mucho mayor de lo que se es consciente.

Nuestro cuerpo, es muy expresivo, un experto en comunicaciones, Mario Pei, calcula que podemos producir alrededor de 700,000 signos físicos diferentes; lo cual, si bien es una cifra impensable, no parece excesiva si reparamos en que, según otro estudioso, Birdwhistell, tan solo la cara puede producir 250,000 expresiones distintas.³⁶

³⁶ www.google.com 2006.

En los numerosos vacíos que existen en la complicada cadena del lenguaje, existe un elemento valiosísimo que el mismo lenguaje a menudo es incapaz de transmitir de una forma lo bastante significativa.

Nos referimos al conjunto de sentimientos que, conscientemente o no, disimulamos o no podemos expresar, de todo aquello que es ininteligible para quien sólo es sensible a las comunicaciones verbales, de toda una combinación de gestos, de olores, de expresiones del rostro, de los silencios, de abandonos, de vacilaciones.

Toda esta dialéctica muda – *si somos sensibles y por lo tanto estamos atentos a ella-* puede tener un significado primordial.³⁷

3.3.7 Comunicación escrita.

La comunicación escrita, tiene permanencia; con esto nos referimos a que siempre se posee la información en escritos para volverla a utilizar. Esta es de sus principales características, que deja una prueba verificable.

Se debe reflexionar antes de escribir.

Podemos pensar, y definir bien lo que queremos comunicar antes de escribirlo, puede planificarse cuidadosamente, eliminando los errores antes de plasmarla en un documento, para poder utilizarla posteriormente.

Se registra la información, y es fuente de consulta, como se entiende, este tipo de comunicación siempre puede tener un uso posterior, como medio de información ya que esta escrita permanentemente.

Desventajas de la comunicación escrita.

- ❖ No existe la retroalimentación inmediata.
- ❖ Puede haber una interpretación equívoca del mensaje.
- ❖ Baja el nivel de interdependencia.
- ❖ Fomenta el aislamiento.
- ❖ Carece de pistas no orales que ayudan a interpretar.
- ❖ Hay gente que no sabe leer, o que no le gusta leer.

³⁷ www.google.com 2006.

- ❖ Le falta calor y carece de individualidad.

Entre algunas características de la comunicación escrita existen:

- ❖ CLARIDAD. Es la exposición limpia y correcta, es redactar un texto entendible sin que de lugar a dudas.
- ❖ PRECISION. Poder expresar los pensamientos, con el menor número de palabras bien estructuradas.
- ❖ SÍNTESIS. Se realiza en base a las ideas principales del texto y con las palabras propias del autor.
- ❖ NATURALIDAD. Utilizar una lengua más habitual, escribir con un vocabulario propio, sin rebuscamientos en el modo de proceder.
- ❖ CORTESÍA. Tratar con atención y respeto a la persona a la cual le redactamos.

3.3.8 Comunicación Oral.

Dentro del proceso de comunicación, la oral constituye una de las más importantes, es una herramienta, que permite que se inicie un proceso de integración, es una de las actividades que comúnmente se utiliza para relacionarnos dentro de una sociedad.

La comunicación oral, es la mejor a la hora de transmitir sentimientos y emociones; al mismo tiempo que es mucho más personal e individualizada. Da lugar a una mayor interacción y a recibir retroalimentación.

Este tipo de comunicación se da cara a cara, por lo tanto produce un impacto mayor, además de ser más barata y permite corregir y ajustar el mensaje en vista de la retroalimentación que se recibe, además de otras pistas no verbales que se detecten.

Algunos de los inconvenientes que pudiera tener la comunicación oral son:

- ❖ Es más difícil pensar mientras se habla.
- ❖ Una vez que se ha dicho algo, no puede ser borrado.
- ❖ Podemos decir que es efímera y de corta duración.
- ❖ Es difícil hacer referencia a ella o archivarla.

El mensaje, debe ser decodificado por el receptor para poder completar el proceso de comunicación, el emisor debe tener en cuenta, que el receptor interpreta el mensaje, tomando en cuenta sus experiencias y marco de referencias propias, por lo que el emisor debe ponerse en el lugar del receptor para tratar de descubrir la interpretación que le dará al mensaje.

Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención del comunicador, más eficaz será la comunicación.

Durante el proceso de comunicación que se desarrolla dentro de una organización, se encuentra también el **ruido**; que son todos aquellos factores que distraen al receptor en el momento en que se recibe el mensaje.

Existen además otros problemas, que sino se detectan a tiempo, el proceso de comunicación puede resultar afectado, originando un proceso de comunicación deficiente y no se obtendrá la respuesta adecuada del emisor.

Este tipo de problemas se pueden presentar tanto en el emisor como en el receptor, que se podrían estar generando dentro de los factores organizacionales.

A continuación se muestra un cuadro de los principales problemas de comunicación en una organización, así como la manera de solucionarlos.



FUENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Poca credibilidad de la fuente. -Poca claridad de lo que se quiere comunicar. -Filtración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ser congruente y honesto. -Ideas y mensaje claros -Desarrollar confianza mutua.
RECEPTOR	<ul style="list-style-type: none"> -Estados emocionales. -Atención selectiva. -Juicios de valor y prejuicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Esperar y serenarse. -Escuchar. -Activa empatía.
FACTORES Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> -Presiones de tiempo. -Sobrecarga de información. -Medios de comunicación deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar tiempos y prioridades a la comunicación. -Dosificar la información de acuerdo a la capacidad del

FUENTE: cuadro 7. Administración una perspectiva global

3.3.9 Estilos de Comunicación.

Se pueden encontrar diversas formas o estilos de comunicación, que están muy relacionadas con la personalidad del sujeto comunicador, y con la actitud puntual que se quiera adoptar en un momento determinado.

Se encuentran diferentes estilos de comunicación:

- ❖ **Agresivo o Intimidador.** Se caracteriza principalmente por su elevado tono de voz o sarcasmo,³⁸ apelación a la amenaza o violencia verba, así como continua provocación.

³⁸ *Burla sangrienta, ironía mordaz y cruel con que se ofende o maltrata a personas o cosas diccionario Porrúa de la lengua española. Pág. 686..*

- ❖ **Inhibido o Pasivo.** Caracterizado por ser una persona temerosa, callada y poco comunicativa.

- ❖ **Asertivo.** Que se caracteriza por expresar de forma clara y concisa sus deseos y necesidades a las personas, a la vez que es respetuoso con sus puntos de vista.

Se debe estar consciente, del estilo que tenga cada quien para comunicarse, para poder saber como trabajar con cada persona, ya que no todos logran el mismo resultado a la hora de comunicar.

Si el comunicador, reconoce su estilo de comunicación, puede aprovechar al máximo, los rasgos positivos que se tiene en cada estilo, y puede canalizar esos atributos para hacer llegar el mensaje de la mejor manera.

Una de las características más importantes en el ser humano de todos los tiempos, es la capacidad de comunicarse con los demás. A lo largo de la historia, es fácil observar, como el ser humano ha manifestado la necesidad y el deseo de expresarse, originando así un lenguaje que se manifiesta primero con jeroglíficos, señales de humo, pintura rupestre, a danza y la escritura entre otras.

Se puede decir que, *“La comunicación, es la base y fundamento de toda vida social”*³⁹

Es acertado decir, que la comunicación es tan solo un medio para poder alcanzar objetivos organizacionales; la comunicación es tan importante, que la estructura de la empresa se cohesiona⁴⁰ó se resquebraja,⁴¹según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiera en su interior.

Podría ser similar a una relación de pareja, en donde la comunicación que se tiene, es la base para poder lograr una buena relación, que sea duradera y sólida.

Con las organizaciones pasa lo mismo, la comunicación es una de las herramientas más importantes para lograr el cumplimiento de metas, por lo que debe ser de

³⁹ Urcola Tallerí, *Juan Luis Dirigir personas en tiempos de cambio*.pág. 167

⁴⁰ *Enlace, conexión íntima de una cosa con otra; Diccionario Porrúa de la lengua española. Pág. 174.*

⁴¹ *Comenzar a quebrarse, henderse o saltarse una cosa; Diccionario Parrúa de la lengua española. Pág. 658.*

calidad, es decir, debe cubrir las necesidades de cada empresa, por lo tanto es recomendable una inversión para lograr un buen sistema de comunicación.

Especialmente tratándose de empresas grandes, con sucursales, como lo es el caso de **NEXTEL** regional Morelia, que tiene que mantenerse comunicado con sus múltiples sucursales y que no se encuentran en la misma zona geográfica.

Es importante para **NEXTEL**, contar con un sistema eficiente de comunicación; ya que la distancia es un distractor constante que no se puede omitir, pero si se puede superar con éxito, contando con un sistema adecuado de comunicación para la satisfacción de sus necesidades.

Si en cualquier empresa llega a fallar la comunicación, abundaran los conflictos, disminuirá el rendimiento, bajará la motivación y se originará un mal clima laboral.

En definitiva, la comunicación en el ámbito empresarial, es un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente en equipo para lograr alcanzar sus objetivos.

4. NEXTEL.

4.1 Historia.

La historia de **NEXTEL** en el mercado de las radiocomunicaciones en el país, se consolida con la adquisición de la Corporación **Mobilcom** en el año de 1996, este fue el primer paso que demostraba el interés del grupo por la industria.

Una de las comercializadoras de la Corporación **Mobilcom**, es **Tricom Network SA de CV**, la cual inició sus operaciones comerciales en la Ciudad de México en el año de 1994, encabezando el mercado nacional al ser el primer concesionario del país en ofrecer un sistema de radiocomunicación de tipo móvil especializado en flotillas, (trunking).

En muy poco tiempo, se convirtió en la compañía más grande del País en esta área.

Finalmente, en el año de 1989, la compañía se establece oficialmente con el nombre de **NEXTEL de México SA de CV**, con el claro objetivo de conservar su liderazgo en le servicio de flotillas, (trunking), y ampliar sus servicios a otras áreas de comunicación.

Actualmente, opera en más de 40 ciudades en la República mexicana, ofreciendo cuatro servicios digitales en un solo equipo.

NEXTEL de México, líder en la industria de las comunicaciones digitales integradas, da a conocer el inicio de sus operaciones en el estado de Michoacán, y anuncia la apertura de su primer Centro de Atención Personalizada (**CAP**) en la región, con la finalidad de ofrecer los más avanzados servicios integrados de comunicación digital a los habitantes de la entidad.

La migración al sistema digital, concluye con éxito en el mes de Enero, fue a partir de entonces que los usuarios en el Estado, tuvieron acceso a los cuatro servicios digitales integrados.

- ❖ **Conexión Directa.**
- ❖ **Acceso a la Red Telefónica.**
- ❖ **Recepción de Mensajes Escritos.**
- ❖ **NEXTEL Online.**

“En **NEXTEL**, tenemos un fuerte compromiso con México, por lo que buscamos expandir nuestras operaciones en el país, y brindar a las pequeñas, medianas y grandes organizaciones, la oportunidad de contar con los servicios de comunicación más avanzados, para poder lograr un eficiente desempeño día con día”, señala el Presidente y Director General de **NEXTEL** de México SA de CV, Peter Foyo.

“La incorporación de la ciudad de Morelia a nuestra red digital, es parte de dicho compromiso, y permitirá a los usuarios **NEXTEL** en la entidad, optimizar sus recursos y obtener ahorros iguales o mayores al 20 por ciento comparado con el costo de contratación de servicios por separado”; finalizó Peter Foyo.

Actualmente, **NEXTEL** ofrece servicios a través de su red inalámbrica digital en importantes mercados, conformados por más de 25 plazas que incluyen la Ciudad de México y su área conurbada, Toluca, Tlaxcala, Guadalajara, Querétaro, Guanajuato, Celaya, La Piedad, Salamanca, Monterrey, Chilpancingo, Nuevo Laredo, Cuernavaca, Irapuato, Acapulco, León, Puebla, Lagos de Moreno, Veracruz, Córdoba, Orizaba, Tijuana, Mexicali, Ensenada, Tecate, Rosarito, Morelia, Cancún, Zacatecas, ect.

Las oficinas principales y el Centro de Atención Personalizada en la ciudad de Morelia Michoacán, se encuentran ubicadas en la avenida Enrique Ramírez Miguel No. 374, colonia Chapultepec Oriente.

Con la finalidad de otorgar un servicio de calidad a sus clientes, **NEXTEL** cuenta con una fuerza de ventas local, para poder brindar la mejor atención a todos aquellos miembros de la entidad que tengan la necesidad de una comunicación móvil.

“Con una inversión, de más de 140 millones de pesos en el proyecto de expansión de nuestra Red Digital en Michoacán, **NEXTEL** ha generado más de 300 empleos directos e indirectos, lo cual muestra nuestro interés en el desarrollo de las comunidades en las que estamos presentes” afirma Peter Foyo.

“Por ello, continuaremos con esfuerzos como éste, que nos permitan generar nuevos empleos, así como brindar un valor agregado para nuestros usuarios y poder hacer

más eficientes sus procesos de comunicación a través de una mayor cobertura”; concluyó.

MISION.

La misión de **NEXTEL**, es hacer que sus clientes logren el éxito mediante soluciones de valor agregado en servicios de telecomunicación para grupos móviles de trabajo.

VISION.

La visión de la empresa, es ser el líder de mayor prestigio en el servicio de telecomunicaciones, y satisfacer las necesidades de los clientes con personas involucradas y comprometidas.

VALORES.

- ❖ Servicio.
- ❖ Calidad personal.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Desarrollo del recurso humano.
- ❖ Adaptabilidad.
- ❖ Orientación a resultados.
- ❖ Mejora continua.
- ❖ Compromiso.

TECNOLOGÍA.

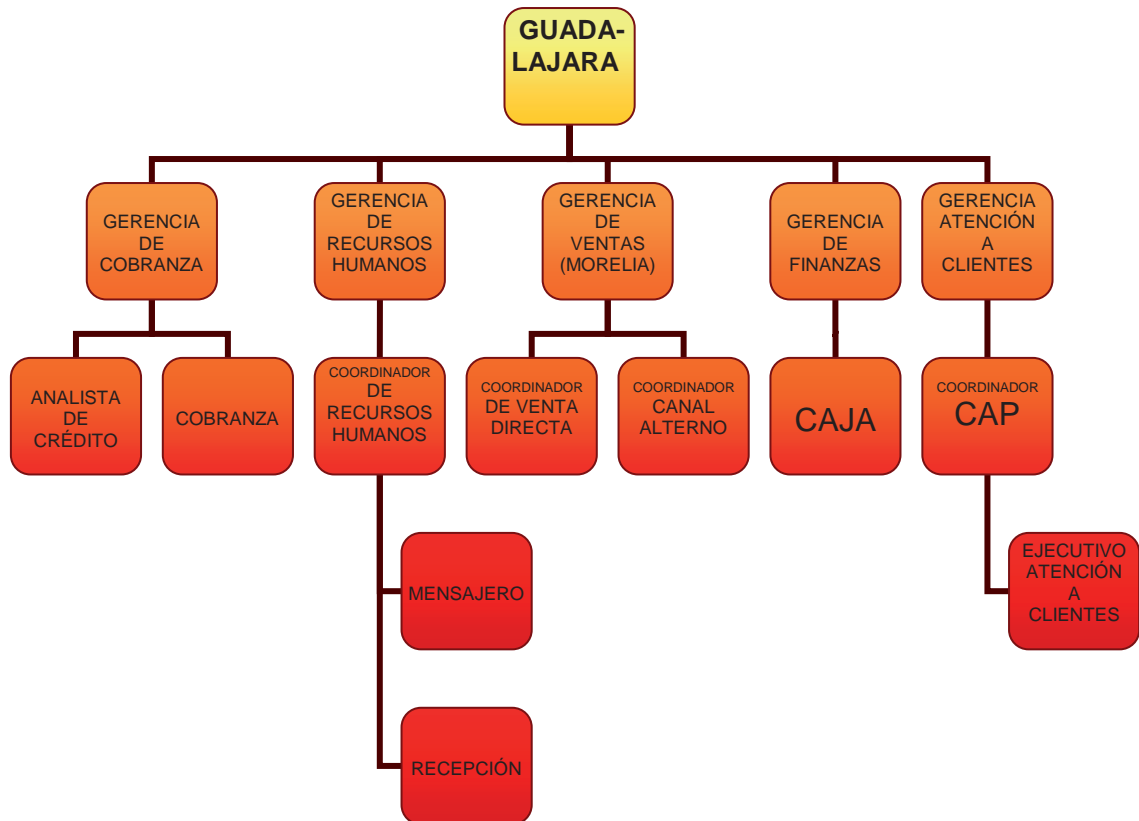
NEXTEL de México, utiliza la tecnología IDEN (Integrated Enhanced Network), Red Digital de Servicios Integrados de Radiocomunicación, desarrollada por motorola.

La misma tecnología que es utilizada por las compañías de comunicación más prestigiadas alrededor del mundo.

La compañía tiene la concesión, para ofrecer el mejor servicio de trunking, (flotillas); tecnología que integra varias opciones de comunicación en un mismo equipo:

- ❖ **Conexión Directa.**
- ❖ **Acceso a la Red Telefónica.**
- ❖ **Servicio de Recepción y Envío de mensajes.**
- ❖ **Nextel Online.**

Organigrama.



4.3 DIAGNOSTICO.

De acuerdo a lo que se ha planteado de los aspectos de los cuales cualquier empresa debe de estar pendiente para lograr que no existan barreras ínter departamentales y lograr una buena integración, tenemos que existen algunas diferencias.

La selección del personal en su mayoría no esta seleccionada de acuerdo a los valores que tiene la empresa por tal motivo en algunas acciones el empleado no esta conforme con las actividades o acciones que pueda tener el departamento. (área).

Se sabe que es importante para que cada trabajador se desarrolle adecuadamente tomar en cuenta sus características personales, para así poder reprender y motivar de una manera específica; el gerente actúa de manera uniforme con todos, sin tomar en cuenta que no todos reaccionan a las mismas cosas.

Se requiere que el gerente tenga un poco más de conocimiento de las personas que dirige para que pueda encontrar dentro de una manera general que funcione para todos ciertos aspectos personales que son los que harán esa diferencia y que no solo el trabajador se sienta una herramienta de trabajo.

Tiene que tomar en cuenta las diferencias de edades, esto hace que la escala de valores sea diferente, las metas personales y la forma de trabajar varíen de unos con otros.

Existe cierto orden por la autoridad que da cada puesto, el tipo de poder que es más frecuente encontrar es el poder de recompensa y el poder del conocimiento en algunas ocasiones se da en las personas con mayor antigüedad por la experiencia que tienen.

La autoridad se deriva en mayor medida a la posición jerárquica que tiene, y muy poco al poder que se puede ganar o que le puede otorgar el personal que tenga a su cargo

La actitud que se presenta con mayor frecuencia es la de un jefe o administrador, se debe hacer un trabajo tanto de tipo gerencial para aprovechar sus capacidades para que las actitudes en su gran mayoría cambien a las de un líder.

En cuanto al liderazgo simplemente no existe como tal; lo que se presenta es un caso de autoridad.

En el caso de los puestos operativos (ventas) se podría hacer una combinación del liderazgo camino – meta y del modelo de toma de decisiones de Vroom, en los puestos que son un tanto más rutinarios (administrativos) se puede utilizar el modelo de contingencia de Fielder, ya que algunas actividades son repetitivas, esto evita la ambigüedad y proporciona un ambiente más estructurado.

El modelo que prácticamente es el que se utiliza es el de la rejilla administrativa en su nivel. 9.1 el cual esta enfocado exclusivamente a la producción.

Para los tipos de liderazgo que pueden funcionar mejor es necesario tener un buen sistema de comunicación, uno para poder conocer la necesidades de los empleados y dos para poder estructurar las metas.

Primero hay que comunicar la Misión de la empresa, los valores para empezar una cultura y una afinidad a la misma.

La comunicación funciona cuando se transmite y se entiende el mensaje, de esto se debe de cerciorar la persona emisora de la idea, para esto es importante la retroalimentación.

Nextel maneja su información con una comunicación eficiente porque es rápida y a bajo costo, pero no es eficaz, ya que no se tiene la seguridad de que allá sido comprendida la información.

No existe la confianza para que se pueda dar una comunicación ascendente, y los niveles bajos puedan expresar una idea o alguna inconformidad.

La comunicación formal es comúnmente la utilizada para dar a conocer toda la información técnica, como: promociones cambios en planes, políticas etc.

La comunicación informal, se da mucho para todas las cuestiones de tipo personal o que implican algún sentimiento por parte de los empleados. Lo desfavorable es que no se utiliza la ventaja que esta puede tener, para solucionar rápido los conflictos que se puedan estar dando.

La mayoría de la comunicación es general.

Puestos administrativos se da un tipo de comunicación informativa e imperativa.

Puestos operativos. (ventas) la comunicación es informativa y exhortiva.

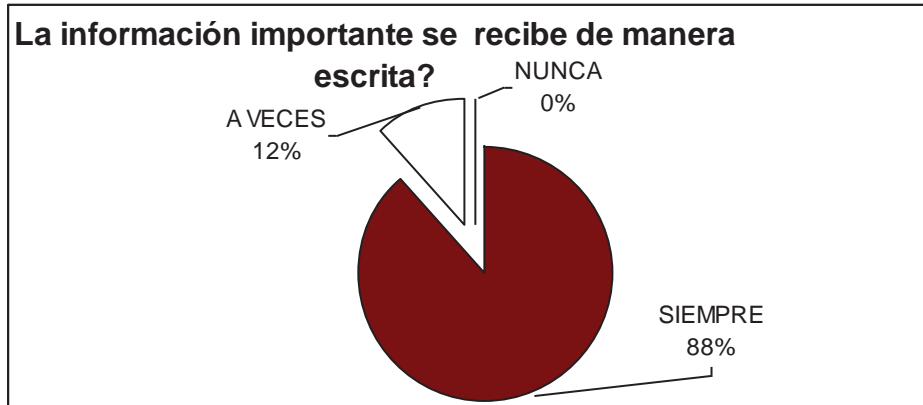
La comunicación, debe de servir para mejorar la productividad, para esto les hace falta comunicar la experiencia, no solo los procedimientos y normas.

En base a la comunicación informal que hay, se le debe de poner mayor atención a la comunicación que propicie la convivencia, para que los conflictos sean menores y aprovechar esa comunicación informal pero para el mejoramiento del ambiente laboral.

No existe restricción de información técnica, todos tienen el derecho a este tipo de información, ya que es una comunicación general, existe esa igualdad para todos; todos tienen la misma oportunidad de estar al tanto de las política, promociones, negociaciones,etc.

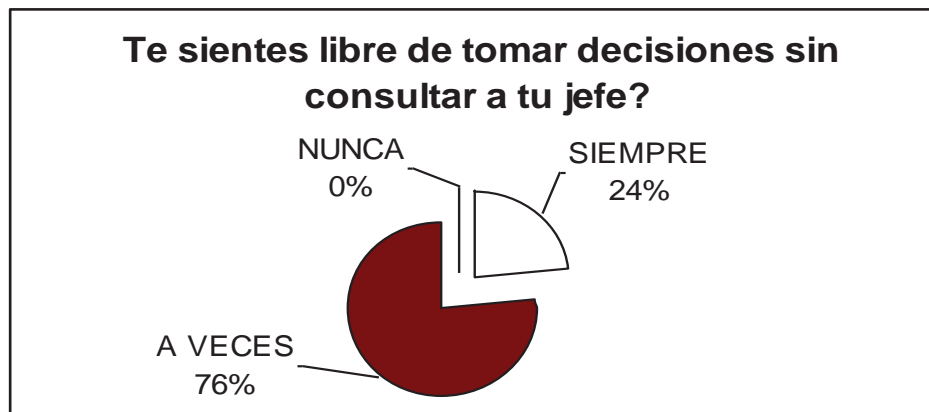
4.4 Anexos

GRÁFICA 1



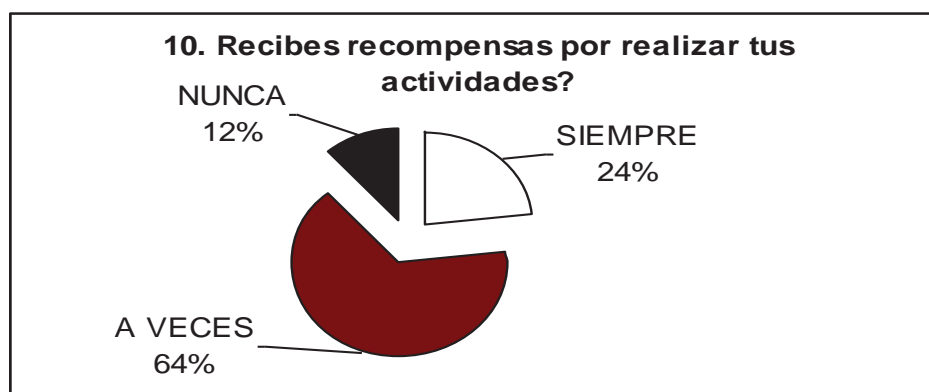
Fuente: Datos Proporcionados en base a las encuestas realizadas.

GRAFICA 2



Fuente: Datos Proporcionados en base a las encuestas realizadas.

GRAFICA 3



Fuente: Datos Proporcionados en base a las encuestas realizada

Anexo. Cuestionario

Casos hipotéticos; contesta lo que tú harías o pensarías.

SERVICIO

A la hora de brindar algún servicio para que los demás logren sus objetivos, tu, te sientes gratificado?

- A) Mucho
- B) No tanto
- C) Nunca

CALIDAD PERSONAL

Alguien en tu trabajo te pide que lo cubras en alguna actividad que tu sabes que no es normal, tu:

- A) Lo cubres sin pensarlo
- B) Le dices que no pero no lo delatas
- C) Acudes de inmediato con tu jefe directo

TRABAJO EN EQUIPO

Les asignan una tarea para realizarla tu y algunos de tus compañeros, a ti:

- A) Te agrada trabajar con tus compañeros
- B) No te gusta mucho la idea de compartir el éxito pero lo haces de manera positiva.
- C) Te sientes totalmente incomodo y en total desacuerdo

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

En caso de enterarte de un concurso para una vacante en mediano plazo tú:

- A) Verificas requisitos del puesto y buscas capacitación por tu cuenta.
- B) Esperas a que se te convoque.
- C) No haces nada, pues no crees que califiques.
- D) No haces nada, pues crees que lo que cuenta son las relaciones y contactos.

ADAPTABILIDAD

Tu jefe inmediato te pide que le ayudes a realizar actividades que no son de tu área, aunque te vas a retrasar un poco en tu área tú:

- A) Le dices que si y la realizas gustoso.
- B) Lo haces por que lo tienes que realizar.
- C) Le dices que no puedes pues tienes mucho trabajo en tu área.

ORIENTACION A RESULTADOS

Te asignan un nuevo proyecto, por lo que tú te preocupas por:

- A) Gastar poco.
- B) Trabajar en equipo.
- C) Lograr los objetivos del mismo.
- D) Tener un proceso eficiente.

MEJORA CONTINUA

Cuando sabes que te ha llegado nueva información para un mejor desempeño de tus labores tu:

- A) Guardas esa información a la mano para utilizarla cuando la necesites
- B) La lees y la entiendes a la primera
- C) La estudias y la analizas a fondo.

COMPROMISO

No ves clara la organización en tu área de trabajo y tu jefe te pide que logres algunos de los objetivos de la empresa, tu:

- A) Te comprometes al cien por ciento con la empresa.
- B) Te comprometes con tu jefe para lograrlo.
- C) Te comprometes contigo mismo para realizarlo.

1.- la información la recibes a tiempo para efectuar tus actividades?

Siempre

A veces

Nunca

2.- La información general la obtienes de manera:

Escrita

Verbal

No verbal

3.- La información importante la recibes de manera escrita?

Siempre

A veces

Nunca

4.- La información siempre es enviada por parte de los gerentes?

Si

No

5.- La información transmitida es de manera cordial?

Si

No

6.- Te sientes libre de tomar decisiones sin consultar a tu jefe?

Siempre

A veces

Nunca

7.- Te agrada compartir tus actividades con los compañeros de trabajo?

Si

No

8.- Cuando tienes una nueva actividad ¿te dicen como realizarla previamente?

Si

No

9.- Te gusta participar en nuevas actividades?

Si

No

10.- Recibes recompensas por realizar tus actividades?

Siempre

A veces

Nunca

11.- Sientes que tu trabajo es reconocido por los demás?

Si

No

12.- Si en compañero realiza bien su trabajo tu?

Lo felicitas

Te sientes bien por él

No te importa

13.- De que manera percibes que se te dan las ordenes por parte de tus superiores?

Autoritaria

Amigable

14.- Sientes apoyo por parte de tu jefe inmediato?

Si

No

15.- Cuando llevas a cabo tus actividades las haces?

En base a lo que se te indica

Como tú crees conveniente hacerlo

Conclusiones.

Es básico que las personas que laboran en una organización conozcan y coincidan con los objetivos de esta, para poder desarrollar satisfactoriamente su trabajo, también es importante que la empresa se preocupe por que los empleados puedan cumplir sus objetivos.

Saber que se pueden presentar algunas barreras ínter departamentales; recordemos que la empresa se maneja en un sistema abierto que interactúa con varias personas y situaciones; lo importante es identificar cual de esas barreras esta provocando una menor integración individuo – organización; para poder darle solución.

La comunicación desempeña un papel primordial en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de la organización. Sin comunicación no podrá existir organización.

Es indispensable contar con un buen líder, que pueda hacer que entre todos funcione la organización, que pueda lograr el desarrollo de la organización.

Conocer a tu empresa, conocer la misión, conocer los valores, conocer las metas, y conocer a las personas que trabajan dentro de la organización, de ahí es posible hacer diferentes combinaciones tanto en el estilo y forma de comunicar como en el de ejercer el liderazgo.

Cada una de las barreras que se pueden llegar a presentar tienen solución solo hay que saber de donde viene el problema para atacarlo, sin olvidar que es un proceso constante de análisis, retroalimentación y sensibilización, para lograr un ambiente de integración en la organización.

BIBLIOGRAFIA.

KOONTZ, HAROLD; WEIRICH, HEINZ (1998) **Administración (Una Perspectiva global)**. 11ª edición. Mc Graw Hill. México

ROBLES VALDÈS, GLORIA; ALCERRECA JOAQUIN, CARLOS **Administración un enfoque Interdisciplinario**. Prentice Hall.

REYES PONCE AGUSTIN, **Administración de Personal; Relaciones Humanas**. México: Limusa. Edición 1.

SCHERMERHORN JONH, **Administración**. Limusa

Chrude, Sherman W. Artur. **Administración de Personal**. Editorial Continental. 1986.

Díez de Castro Emilio, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal. **Administración y Dirección**. Editorial Mc Graw Hill. Edición 1 2001.

ROBBINS, STEPHEN P. (1994). **Comportamiento Organizacional**. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. México.

DAVIS, KEITH; W. NEWSTROM JOHN, **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Undécima edición. Mc Graw Hill.

URCOLA TALLERIA JUAN LUIS, **Dirigir Personas en tiempos de Cambio**. ESIC editorial. Madrid 1998.

CHIAVENATO IDALBERTO. **Introducción a la Teoría general de la Administración**. México: Mc Graw Hill. Edición 2

www.wiley.com/college/schermanbe

www.google.com

www.motivation-tools.com/workplace/leaderships

www.calidad.org/articles