



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Maestría en Psicología del Trabajo

LIDERAZGO E IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Opción de titulación  
**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestría en Psicología del Trabajo

**Presenta:**  
Laura Gabriela Villalpando Cabrera

Dirigido por:  
Dr. Luis Enrique Puentes Garnica

Dr. Luis Enrique Puentes Garnica  
Presidente

Firma

Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete  
Secretario

Firma

Mtra. María Mireya Puentes Garnica  
Vocal

Firma

Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime  
Suplente

Firma

Mtra. María del Carmen Torres Martínez  
Suplente

Firma

M.D.H. Jaime Eleazar Rivas Medina  
Director de la Facultad de Psicología

Dr. Ineño Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre de 2014

## INDICE

<i>Introducción</i>	7
1.- <i>Planteamiento Del Problema</i>	9
2.- <i>Pregunta de Investigación</i>	10
3.- <i>Antecedentes y Justificación</i>	11
4.- <i>Introducción al Marco Teórico</i>	19
4.1 <i>Diseño Metodológico Flexible</i>	19
5.- <i>Teoría General de Sistemas (TGS)</i>	21
5.1 <i>Introducción a la teoría general de sistemas</i>	21
5.2 <i>Teoría General de Sistemas</i>	22
5.3 <i>Esquema de Sistema y su Medio</i>	23
5.4 <i>Proceso de conversión</i>	25
5.4.1 <i>Entropía y Neguentropía en sistemas sociales</i>	27
<b>CAPITULO I.- LIDERAZGO</b>	29
1.1.- <i>¿Qué es el liderazgo?</i>	30
1.2.- <i>Componentes del liderazgo</i>	32
1.3.- <i>Tipos de liderazgo</i>	34
1.3.1 <i>Liderazgos Tradicionales</i>	34
1.3.2 <i>Liderazgo basado en resultados</i>	35
1.3.3 <i>Liderazgo para la productividad</i>	38
1.3.4 <i>Liderazgo Situacional</i>	41
1.3.5 <i>Liderazgo basado en las personas</i>	43
1.4.- <i>Características de un Líder</i>	45
1.5.- <i>Estilos de toma de decisión</i>	47
<b>CAPITULO II. – COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	51
2.1.- <i>Función de la comunicación</i>	52
2.2 <i>Modalidades de la Comunicación</i>	53
2.2.1 <i>Lenguaje de Género</i>	53
2.2.2 <i>Características de los Estilos de Lenguaje</i>	54
2.3.- <i>La comunicación dentro de las organizaciones</i>	55

2.3.1.-Características del mensaje	59
2.4.- Tipos de Comunicación Organizacional	60
2.4.1 Comunicación verbal	60
2.4.1.1 Mensaje	61
2.4.1.2 Tipos de mensaje	61
2.4.1.3 Mensajes en redes	61
2.4.1.4 Relaciones humanas	63
2.4.2 Comunicación no verbal	63
2.5.- Formas de comunicación	66
2.5.1 Comunicación descendente	66
2.5.2 Comunicación ascendente	67
2.5.3 Comunicación lateral	68
2.5.4 Comunicación lateral pero diagonal	68
2.5.5 Comunicación informal	69
2.6.- Canales de comunicación	70
2.6.1 Canales de Comunicación ascendente	70
2.6.2 Canales de comunicación descendente	71
2.7 Liderazgo y Comunicación	71
CAPITULO III.- DESEMPEÑO LABORAL	73
3.1.- Concepto del desempeño laboral	74
3.2.- Elementos ligados al desempeño laboral	75
3.2.1 Diseño y Especialización de puestos	77
3.2.2 Puesto Ampliado	78
3.2.3 Características del Puesto	78
3.3.- Métodos de evaluación del desempeño laboral	84
3.4.- Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	86
Metodología	87
Hipótesis	87
Objetivo General	87
Objetivos Organizacionales	88
Tipo de investigación	89

<i>Población Muestra</i>	90
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>91</b>
4.1 <i>Modelo de Estructura Organizacional</i>	91
4.2 <i>Antecedentes de la Organización</i>	95
4.3 <i>Características de la Organización Estudiada</i>	97
4.4 <i>Indicadores De Liderazgo Basado En La Comunicación</i>	99
4.5 <i>Resultados Obtenidos De Los Estudios Realizados</i>	101
4.6 <i>Conclusiones</i>	105
4.7 <i>Propuestas</i>	106
4.8 <i>Fundamentos De La Reestructuración BC</i>	106
4.9 <i>Matriz de parámetros ambientales</i>	107
4.10 <i>Factores Básicos a contemplar en el diseño de la                     Organización basada en la comunicación</i>	108
 <i>Bibliografía</i>	 111

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	<i>Esquema De Sistema Y Su Medio</i>	23
FIGURA 2	<i>Continuo de Liderazgo de Tannenbaun y Schmidt</i>	35
FIGURA 3	<i>Esquema De Liderazgo Basado En Productividad</i>	40
FIGURA 4	<i>Modelo De Liderazgo Situacional DeHersy Y Blanchard</i>	42
FIGURA 5	<i>Estilos De Toma De Decisiones</i>	47
FIGURA 6	<i>Gráfico de Flujo del Proceso de Decisión</i>	49
FIGURA 7	<i>Comunicación de la Organización Jerárquica</i>	59
FIGURA 8	<i>Comunicación ascendente y descendente</i>	67
FIGURA 9	<i>Diagrama de comunicación lateral</i>	68
FIGURA 10	<i>Comunicación lateral pero diagonal</i>	68
FIGURA 11	<i>Comunicación Informal</i>	69
FIGURA 12	<i>Canales en la comunicación ascendente</i>	70
FIGURA 13	<i>Canales de comunicación descendente</i>	71
FIGURA 14	<i>Mejorar El Desempeño En Las Organizaciones</i>	76
FIGURA 15	<i>Implementación De La Teoría De Las Características Del Puesto</i>	82
FIGURA 16	<i>La Evaluación Del Desempeño Es Uno De Los Subsistemas Para La Dirección Estratégica De los Recursos Humanos</i>	84
FIGURA 17	<i>Organigrama Horizontal</i>	94
FIGURA 18	<i>Ajustar el liderazgo y la comunicación</i>	107
FIGURA 19	<i>Propuesta 1.- organigrama de la organización vertical</i>	109
FIGURA 20	<i>Propuesta 2.- organigrama de la organización horizontal</i>	109

## **RESUMEN**

La presente tesis tuvo como objetivos conocer cómo los estilos de liderazgo influyen en el desempeño organizacional, de manera particular aquel liderazgo enfocado en la comunicación, y cómo una comunicación efectiva contribuye al desarrollo tanto del personal como de la organización. En este sentido las preguntas de investigación planteadas fueron: ¿Qué tanto contribuye el liderazgo basado en la comunicación con respecto al desempeño laboral en una organización civil? El marco Teórico estuvo conformado como eje central de análisis conceptual la teoría de sistemas desde el modelo natural abierto, se revisaron las teorías de liderazgo tradicional, las emergentes, la teoría de la comunicación organizacional y lo que viene siendo el desempeño laboral. En cuanto a la Metodología fue correlacionar y descriptiva, la población muestra fueron 40 sujetos promotores integrantes de una organización civil así como 7 asesores y coordinadores de proyectos. Los Resultados obtenidos plantea que en éste caso un liderazgo centrado en las personas y en una comunicación efectiva impacta positivamente en el desempeño laboral, pero también se encontró la necesidad de una arquitectura organizacional, en el documento se describen propuestas referentes al rediseño organizacional para que el liderazgo se incrementa su efectividad en la organización civil.

Palabras Clave: Liderazgo, Comunicación, Desempeño y Arquitectura Organizacional.

## **INTRODUCCION**

Las organizaciones se han convertido en uno de los centros de análisis e investigación más interesantes para los psicólogos del trabajo, existen diversidad de fenómenos que suceden dentro de las organizaciones, las cuales podemos llamar empresas, industrias, organismos públicos y organizaciones civiles; en donde día con día se generan una serie de acontecimientos que cobran importancia cuando impactan en la mejora y desarrollo organizacional. La infinidad de acontecimientos que ocurren dentro de las organizaciones, son el reflejo de las vivencias y experiencias de los trabajadores en relación a las labores que desempeñan, estos hechos ayudan a los investigadores a descubrir los fallos y aciertos de cada trabajador, pero para saberlo se tendrá que realizar un cuestionamiento fundamental, cuál es la forma en la que interactúan los trabajadores, las áreas o departamentos de la organización, y cómo son las relaciones entre gerentes y subordinados, en la escala de jerarquía.

Con el paso del tiempo estas interrogantes han cobrado sentido en el momento en el que surgen problemáticas que no dependen directamente de la baja en las ventas, sino que esto se identifica como un efecto generado por las relaciones de trabajo, en el cual no se ha puesto el debido interés, los dueños de las empresas únicamente se fijan en la producción y que esta llegue al cliente, vendiendo al precio conveniente y menor gasto en la fuerza de trabajo, sin tomar interés en el factor humano, considerado hoy en día por la psicología del trabajo la riqueza de la empresa, el cual debe estar en constante análisis y dinamismo.

Las relaciones de trabajo son la piedra angular de las organizaciones, pero contempla infinidad de elementos. Para fines de esta investigación el punto principal para estudiar serán las formas de liderazgo de los gerentes o ejecutivos dentro de una asociación civil para conducir a su equipo de trabajo, identificando el mejor tipo de liderazgo siendo la herramienta fundamental para este estudio.

De tal suerte que se podrán encontrar infinidad de situaciones, estilos de liderazgo, conductas de trabajadores y formas y canales de comunicación y determinar qué tan efectiva es, que impacten a la organización.

Cabe mencionar que la comunicación es un elemento que tiene que ser alentado, y que en ocasiones no existen los canales adecuados para que los trabajadores se comuniquen con los directivos o jefes, en algunas ocasiones esto provoca el poco entendimiento de las funciones, intereses, problemas y metas por alcanzar, los mensajes entre emisor y receptor pueden convertirse en la piedra angular del desarrollo organizacional. Ante la ausencia de una dinámica de comunicación se podrá realizar una propuesta para fortalecer el liderazgo organizacional basado en la comunicación.



## 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las necesidades básicas de las personas es la comunicación, en las relaciones interpersonales el hablar y compartir pensamientos, para algunos es complicado, e intentan transmitir información al receptor para cumplir con un objetivo, ya sea platicar estados de ánimo, anécdotas, necesidades etc. para posteriormente actuar de acuerdo a la retroalimentación que haya hecho la persona con la que se habla, sin embargo en la mayoría de las conversaciones la comunicación no llega a ser tan directa o efectiva; por lo que se enfrentan al poco entendimiento.

En las asociaciones civiles la comunicación es un elemento imprescindible ya las personas que lo integran deben estar en constante interacción, por lo que la necesidad de la comunicación se magnifica y el denominador de la ecuación es el habla “*receptor-emisor*”. Los trabajadores son guiados por una cadena de actividades o bien, por el llamado proceso de trabajo, sin embargo en cualquier momento pueden encontrarse obstáculos, por lo que inicia el dilema de la incertidumbre, en otras palabras, las cosas a veces no suceden como se planean, y los trabajadores se enfrentan a modificaciones del plan de trabajo o problemas para alcanzar sus metas, pero lo interesante recae en que cada uno de estos limitantes debe ser comunicado para buscar una solución y reparar el daño rápidamente y continuar con la cadena de actividades para alcanzar los objetivos de trabajo, pero cuando no se comunican, esto es una señal de que hay un problema de comunicación entre ejecutivos y trabajadores.

Una de las causas a un mal funcionamiento de un departamento de trabajo es la rotación de personal, los despidos constantes, las sanciones laborales, el descuento en nómina por perdidas, pero posiblemente estos problemas no dependen directamente de las funciones que realizan los trabajadores sino la raíz de los conflictos sea la mala comunicación entre el grupo de trabajo.

Para que los equipos de trabajo manejen la información necesaria y se comprenda cuáles son los objetivos que deben alcanzarse, deben existir los *canales* de comunicación efectivos, o las estrategias para fomentar la comunicación o la participación, el problema de muchas organizaciones, es que desconocen algunas técnicas y programas para fomentar la comunicación entre sus trabajadores, o los estilos de liderazgo que mejor se adecuan para dinamizar la comunicación, (en otras palabras no existen) por lo que pasan desapercibida la necesidad de plantear formas de comunicación.

En el caso de las asociaciones civiles constantemente promueven la participación de personas, y saber transmitir ideas, objetivos, planes e ideales organizacionales se necesita un buen liderazgo, deberán tener contemplado que las personas que se integren se encuentren identificadas y entiendan los propósitos de la organización.

Existen diferentes tipos de liderazgo, pero es importante saber si estos se encuentran relacionados por diversas circunstancias que sucedan en la organización o solo se encuentren sujetos por la personalidad y características que tenga el gerente, es por eso que en este estudio se realizará el análisis de liderazgo en una asociación civil y descubrir cuál es el tipo de liderazgo que se adecua a este tipo de organización.

## 2.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

*¿Cómo se relaciona el liderazgo basado en la comunicación con respecto al desempeño laboral en una Asociación Civil?*

### Preguntas alternas

1. ¿El líder que fomenta la retroalimentación de información puede contribuir con la generación de motivación entre sus trabajadores?
- 2.- ¿Se puede considerar que la falta de alcance de objetivos organizacionales es por la falta de dar a conocer dudas respecto a las actividades de trabajo por realizar?

### 3.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

Durante el transcurso del siglo XXI en México se ha experimentado un contexto de cambio regido por un modelo económico capitalista, el cual exige el surgimiento de industrias, empresas, u organizaciones civiles que persigan la solución de las crecientes necesidades sociales y por los retos de los diversos sectores económicos, tales organizaciones no solo deben proporcionar un producto o servicio, sino que se requiere que sean competitivas.

Debido a esta naciente competitividad entre organizaciones, requieren ser caracterizadas por varios elementos entre ellos la innovación, la tecnología, la investigación, la capacitación constante de su personal, pero también fomentar la comunicación efectiva entre el personal que labora y los departamentos de trabajo. Tales elementos convierten a las empresas en competitivas, sin embargo para lograrlo deben contar con *liderazgo* para conducir los esfuerzos. Es la búsqueda constante de interacción entre el trabajador y los gerentes para alcanzar los objetivos y características que desea alcanzar la empresa, para lograr esta interacción es indispensable fomentar la comunicación efectiva que contribuya al buen desempeño laboral y mejoras en los departamentos y en la organización.

En una empresa que se dedica a la producción, la prioridad es que el producto llegue al cliente satisfaciendo la necesidad de adquirir el producto, de acuerdo a esto se requiere de personal que venda el producto, brindándole las herramientas para hacerlo, en tal caso acuden a la mercadotecnia, transporte, promoción, venta, entre otros, sin embargo cuando la empresa se plantea el objetivo de conquistar cada vez más clientes, debe de haber una constante interacción entre varios departamentos. Por lo que procuran tener los canales de comunicación entre los departamentos de estudio del mercado, los que reciben la solicitud de producto y los que se encargan de repartir el producto.

Cada uno de los gerentes encargados de estos departamentos debe comunicarse con sus trabajadores, sin embargo las posibilidades son mínimas ya que la mayor parte del tiempo están en sus labores, por lo que se buscan medios de comunicación alternos, como celular y correo, han sido una herramienta muy utilizada por las organizaciones para dar mensajes a sus trabajadores, esta dinámica, que a través del tiempo se ha instaurado, también llega a mostrar sus obstáculos, ya que no solo es hacer una llamada sino que el mensaje sea el adecuado para alcanzar determinado objetivo, y en el caso de escribir un correo posiblemente no sea bien escrito o redactado por el mensaje que se desea transmitir es malinterpretado o confuso.

Para las empresas que se dedican a la producción su mayor interés será saber las variaciones en las ventas, por lo que existen controles diversos para identificar el número de productos que se venden, sin embargo ¿Estas ventas tienen la misma importancia para todos los trabajadores? Dicho esto con la intención de reflexionar qué tan significativo es seguir las indicaciones o mensajes para ser atendidos con el mismo nivel de importancia o prioridad.

Lo que ocurre en las empresas es que ubican sus compradores, los cuales entran en una categoría de clientes reconocidos, pero cuando un cliente baja la cantidad de producto que compra, toman la decisión eliminarlo del catálogo o lista de compradores, sin haber preguntado los motivos o las causas en disminuir las compras, por lo que esto genera un obstáculo en la comunicación, esta información que es omitida y que es necesaria para hacer el estudio de mercado y por qué se van perdiendo clientes, se puede saber si es por el producto o por la forma en la que se oferta el producto, ya que no solo es identificar en donde se puede vender sino conocer las razones del por qué compra o deja de vender; pero esto nos puede dar indicios de una falta de comunicación emergentes o ejecutivos y trabajadores, independientemente de lo negativo o positivo que sea el reporte, debe ser comunicado, para saber si representa algún problema. Dar cuenta de que el surgimiento de contradicciones entre algunos departamentos puede dar indicios de una falta de liderazgo o el que implementan no es efectivo.

Establecer canales de comunicación puede brindar muchos beneficios, es necesario que una vez que se identifica que la comunicación es escasa, deben buscarse los mecanismos de intercambio de información, de comenzar a actuar generando estrategias de *liderazgo* que contribuyan para la efectiva comunicación.

Esta investigación pretende obtener toda la información necesaria que contribuya a realizar un estudio sobre los tipos de liderazgo existentes en una organización y cuáles son las características que los describen, para poder identificar si estos liderazgos tienen una comunicación efectiva con los trabajadores, será necesario hacer un comparativo del liderazgo con el que se caracterizan los ejecutivos y las actividades que deban realizarse, para ello será necesario la elaboración de herramientas de estudio como entrevistas, historia de vida, encuestas, conocer datos históricos de la organización, realizar un análisis de puestos, e identificar la misión, visión, objetivos y valores que puedan marcar la pauta de acción de los ejecutivos que den un marco de acción a los trabajadores, para posteriormente realizar las propuestas necesarias para mejorar la comunicación y el desempeño laboral en los equipos de trabajo.

El concepto de liderazgo ha sido reconocido como una oportunidad competitiva de las empresas, dando apertura a los investigadores a proponer diversas formas de ejercer este liderazgo. Las características de un *líder* forma parte del análisis realizado a una persona que está al frente a un grupo, y que debe visualizar y encaminar los esfuerzos del equipo.

Sin embargo es importante realizar un cuestionamiento: *¿estas diversas formas de liderazgo realmente contribuyen al buen desempeño laboral de los trabajadores?*, para las empresas lo importante es que se alcancen las ventas, de tal manera que dan prioridad a que éste *liderazgo* no se preocupe más que en la búsqueda de capital. Dentro de las investigaciones realizadas sobre liderazgo, existe una diversidad de hallazgos sobre los estilos y formas en que una persona es líder, tales estudios han entrado en debate sobre la mejor forma de liderazgo, por ejemplo en ciertos tipos de líder se identifican algunas características negativas pero eso no impide que dejen de

ser guías de un grupo, mientras que otros estilos de liderazgo tienen características positivas pero que llevan al caos de organización a sus grupos.

Los estilos de liderazgo que hasta el momento se han identificado con más frecuencia en las organizaciones son los siguientes: líder autoritario, democrático, anárquico y carismático. Para comenzar a hacer la distinción entre cada uno, será suficiente definirlos, el autoritario, es el líder que no da oportunidad de decidir a los miembros del equipo, de él dependen todas las decisiones y por lo tanto también las acciones, el democrático es aquel líder que sí considera el punto de vista de los integrantes del equipo y por unanimidad se toman decisiones, el anárquico es aquel líder al cual no le interesa el equipo ni las actividades en las que están interesados cumplir y por último el carismático es aquel líder que por su simpatía conquista a sus seguidores.

Mauro Rodríguez (1988) ha realizado estudios sobre los estilos de liderazgo y considera que la aceptada es la democrática, por la búsqueda de participación, pero genera discusiones y el poco consenso, concluyendo que no existe una figura de liderazgo perfecta.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard nos da una referencia acerca de lo que el líder debe ser o las características que hace a una persona buen líder, en primer lugar debe generar más con menos, esto es lo llamado optimizar recursos, generar constantes cambios si así se requiere, proporciona la libertad al equipo para dar sus puntos de vista acerca de la elaboración de productos, servicios y actividades, es decir les permite que sean creativos, no entiende liderazgo como dominio de las personas y por último crea un ambiente sano para que los trabajadores puedan realizar contribuciones y coordina la toma de decisiones. (Rodríguez: 1988)

A pesar de que se realizan definiciones acerca de los tipos de liderazgo, en ninguno se menciona el elemento de la comunicación. Para fines de la investigación se requiere encontrar un tipo de liderazgo que esté basado en la comunicación con sentido

en las personas, sin embargo ninguno de los anteriores mencionados abarca este elemento tan importante para dar un marco de referencia a la investigación.

Otro de los estudios que se han realizado acerca del liderazgo y que ha sido propuesto es el liderazgo basado en resultados, el cual nos proporciona una definición de liderazgo en la que los líderes no solo deben dirigir al grupo sino que deben tener carácter para serlo y que no solo tienen atributos sino que deben alcanzar resultados. (UlrichDave; Zenger J. Smalwod N:1999).

Se han realizado estudios en la Conference Board acerca de liderazgo, realizando una serie de encuestas, en las que se pretendía la recolección de información en 54 empresas, en las cuales respondieron que el liderazgo con el que cuentan era el necesario para afrontar cambios sin embargo en 8 empresas respondieron tener líderes excelentes (UlrichDave; Zenger J. Smalwod N:1999).

En el Human ResourceInstitute reconocen que el liderazgo debe estar en la escala mayor para administrar al personal. Empresas que están en asociadas a este instituto como Human ResourcePlanningSociety, así como la Societyfor Human Resouce Management, consideran que es importante contar con una empresa que sea caracterizada por un personal que tenga liderazgo.(UlrichDave; Zenger J. Smalwod N:1999).

Dave Ulrich(1999) nos dice que en diversas organizaciones cuando se pregunta a los ejecutivos sobre qué tanta confianza sienten en su estructura organizacional responden con dudas y cuando se les realizó la pregunta de ¿Un líder eficaz en esta firma deberá? la cual se consideró un cuestionamiento clave para definir el tipo de liderazgo que ellos esperaban tener, primero visualizaron cuestiones de mercado, estrategias, requisitos para competir, realizaron una lista de los atributos de los líderes respondiendo lo siguiente: que fije una visión empresarial, comprenda a los clientes, se comunica bien, faculte a los demás, pasión personal por el trabajo, continuaron preguntando, *qué más atributos hacen falta al líder del futuro*, consecutivamente se

reitera la pregunta generando una lista interminable de atributos, los investigadores realizaron esta pregunta consecutivamente para ver si se daban cuenta los empleados de que lo que se les estaba olvidando eran los resultados.(UlrichDave; Zenger J. Smalwod N:1999).

Definen al líder enfocado en resultados como, los líderes admirados, no solamente aprenden a actuar sino que actúan de modo que aseguren resultados. El mensaje es la siguiente, la ecuación atributos x resultados, sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos.

Como se puede identificar en este tipo de liderazgo la importancia reside en los resultados que alcance el líder, además de toda la serie de atributos, no es suficiente tener carisma o ciertas habilidades, sino que ocupe estas habilidades para alcanzar objetivos y proporcionar resultados a la empresa, en la lista de atributos se menciona el elemento de la comunicación, sin embargo es un agregado más de características que debe tener la persona, pero su liderazgo está dirigido únicamente al alcance de resultados, por lo que los elementos que debe considerar este tipo de líder será el de fijar un rumbo, establecer una organización , motivación en el personal, se centra en el tiempo y esfuerzo, así como al mejoramiento de la calidad.

Las reflexiones acerca del liderazgo nos lleva a considerar otro de los estudios realizados por Alfonso Silicieo (1982) el cual nos habla sobre el *líder para la productividad*, ( podemos denominarlo el líder enfocado en la productividad) analizando el caso particular de México, este autor nos hace referencia a los pocos avances en los estudios sobre el término liderazgo, y que considera que los realizados acerca de la dinámica de grupos en los años 40's fueron el inicio de los estudios sobre liderazgo. Alfonso Silicieo no pretende dar definición de lo que es un líder democrático, autoritario, persuasivo, situacional, sino que realiza una recolección de información en aquellas empresas para definir las actitudes y comportamientos de los directores, qué es lo que influencia y encausa su actividad y así poder distinguir tipos de liderazgo.



Nos dice que las empresas mexicanas deben caracterizarse por tener una cultura de integración, solidaridad, tener sentido de logro, del cuidado de recursos y contemplar valores en el trabajo, esta formación de la organización recae en los dirigentes o directores, por lo que nos cita en su investigación realizada que *“El Acuerdo Nacional para el Incremento de la Productividad* debe tomar en cuenta muy seriamente que la productividad descansa en la actuación de los líderes a todos los niveles y en todos los sectores y que la productividad no estará basada ni lo ha estado en el pasado, en los sistemas, tecnología o capacidad financiera de la organización” (Silicio :1982)

Desde una postura empresarial este Alfonso Silicio nos dice que un líder es a quien llamamos Management el cual se considera que tiene los atributos de *“eficaz administración de todos los recursos especialmente del dinero”* (1982), en comparación con las otras definiciones de liderazgo, en esta tipología nos dice que una persona podrá tener poder, status y tomar decisiones pero eso no lo hace un líder auténtico y productivo. Esta concepción de líder nos marca la referencia de que lo importante es que ofrezca resultados a la empresa; es por ello que también propone no rechazar el cambio, por lo que el líder debe ser un agente de cambio, ya que al monstruo al que se enfrentan es a la competitividad del mercado, por lo que el Management tendrá que contar con un espíritu de producción y que a su vez lo transmita a sus trabajadores, el cambio es reconocido por Silicio como *“la capacidad de adaptarse, innovación, modificación de actitudes, valores, estructura y sistemas por lo que el líder que debe ser agente de cambio tendrá las siguientes características: capacidad de evaluación, energía, asertividad, convencimientos, integrador de equipos de trabajo, inspirador, e iniciador de actividades”* (1982).

Por último encontramos la propuesta de liderazgo realizada por Fred E. Fredler que nos da a conocer los siguientes dos tipos: líder emergente y el líder emocional, el primero se comprende como aquel líder que *“atrae a la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del carisma, es la persona a quien otros quieren seguir, atrae su confianza y respeto”* (Fredler: 1985) Este tipo de líder se puede identificar como los gerentes, en donde la relación entre personas es de influencia y poder, hay una

interacción en donde se da un intercambio, ya sea monetario o psicológico, y sus seguidores seden ante una indicación por considerar que es alguien que los puede proteger dentro de la empresa o puede castigar, o generar sanciones a través del sueldo. Por otra parte nos propone al líder emocional, este líder es el que se puede observar en las instituciones burocráticas en donde buscan ayudar a los miembros, dar apoyo y satisfacer necesidades emocionales, y se considerará realizar antes cambios para que la organización busque la estabilidad emocional de sus trabajadores antes que procurar resultados y objetivos.

Hay infinidad de estudios realizados sobre liderazgo, han realizado encuestas en organizaciones, sin embargo en la mayoría no retoman o dan énfasis en el análisis de un liderazgo dirigido a las personas, en donde el líder tome como fortaleza de guía del grupo la comunicación, es decir un liderazgo dirigido a las personas y no a los resultados, los anteriores tipos de liderazgo mencionados buscan mayores oportunidades en los mercados, desarrollar una competitividad, estructuras, procesos, pero tienen escaso sentido en dirigirse a un análisis en las personas. De tal manera en esta investigación se realizará una propuesta de liderazgo basado en las personas para alcanzar el mayor desempeño laboral de los trabajadores en una empresa manufacturera, considerando diversos elementos que contribuyan al análisis y propuestas.

#### 4.- INTRODUCCION AL MARCO TEORICO

##### 4.1 Diseño Metodológico Flexible

Cuando un investigador realiza el análisis de un fenómeno, su objetivo es generar nuevos conocimiento y conceptos, que motiven a revalorar algún hecho en cuestión no solucionado, los investigadores primero ubican una forma de realizar tal investigación, se lleva a cabo bajo el esquema de metodología científica, la razón por la que identifican el método científico es porque éste ha realizado aportaciones importantes en la generación de teorías y leyes generales, por lo que ha permitido sustentar la solución y explicación de fenómenos, pero hasta hace algunos años ha sido cuestionado por las disciplinas de humanidades, al no considerar algunos elementos de la existencia humana, descartaba y no solucionaba problemáticas, motivo de investigación, y la mayoría de las investigaciones se sustentan con un método científico.

La generación de conocimiento o la creación de nuevas teorías se basan con el modelo tradicional de investigación, mismo que sigue un proceso metodológico científico.

El método científico está fundamentado bajo la *lógica aristotélica*, generando conocimiento basándose únicamente con lo real, a través de la existencia de las cosas, es decir lo observable, por lo tanto es reconocida como un método objetivo, esta metodología analiza fenómenos a través de la razón apegados a la realidad. La lógica aristotélica nos marca que  $A = A$ , estas letras pueden ser sustituidas por objetos de nuestra realidad como ave = tiene alas que le permite volar, formando una relación entre el conocimiento generado, contrastado con la realidad, creando una ley de razonamiento. Sin embargo con el paso del tiempo investigadores encontraron que esta metodología aristotélica, obstaculizaba la generación de conocimientos, ya que habían cosas percibidas por la humanidad pero que no eran expuestas ni explicadas, ya que no eran observables, de tal manera que se descubre un vacío teórico para dar explicación a fenómenos que estaban siendo desplazados y que si se reconociesen se pudiera dar

solución a problemáticas que con el método científico no se logran obtener, es por ello que la lógica aristotélica entra en un debilitamiento, y se genera un choque con los estudios realizados por las nacientes disciplinas conocidas como las de humanidades, es decir psicología, antropología, ciencia política, sociología, que no les basta con una metodología científica, pero que en un principio para proporcionar investigaciones y mostrar los descubrimientos según su objetivo de estudio, integraron la metodología aristotélica para permitirles la generación de conocimiento, pero estos procedimientos de la lógica aristotélica no son suficientes para los propósitos y descubrimientos de estas disciplinas.

De tal manera, para que estas disciplinas lograran hacer aportaciones, se retoman posturas filosóficas, que modificarán las formas de obtención de conocimiento, entre ellas la de Sócrates quién da a conocer su *visión dialéctica*, que hace referencia a la importancia del dialogo y de la generación de conocimiento, estas ideas fueron una influencia para Platón, por lo que bajo la tutela de Sócrates, su maestro, realiza aportaciones acerca de la *visión dialéctica* construyendo la *visión idealista*, en donde el punto de análisis es que A puede ser igual a B, C, D... N; esto quiere decir que (A) tiene varias descripciones (B, C, D, E), haciendo posible la construcción o el diseño de una metodología flexible para dar explicación a los fenómenos.

## 5.- TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

### 5.1.- Introducción A La Teoría General De Sistemas

La teoría general de sistemas se ha convertido en una herramienta para los investigadores ya que tiene la facultad de explicar fenómenos y de prescribir futuros problemas, es un enfoque explicativo de la realidad generando conocimiento a partir de las partes (sistemas) con el medio. La teoría de sistemas al hacer el estudio de una totalidad se conoce como un enfoque reduccionista y se fundamenta con la premisa de que la realidad no puede ser explicada con el estudio de cada una de las partes, “*el todo es mayor que la suma de las partes*” (Bertoglio:2004)

En esta teoría es reconocido el principio de la sinergia, lo cual hace posible que sea interdisciplinaria y pueda ser implementada en el estudio de la ciencia natural y organizaciones humanas. *La teoría general tiene un enfoque en donde pretende estudiar la interacción entre el individuo y su medio, cada disciplina estudia su referente de individuos por ejemplo: electrones, átomos, moléculas, virus, células, plantas, animales, el hombre, la familia, una tribu un estado, una iglesia, empresa, entre otros, que muestran un comportamiento motivado por la interacción entre los demás individuos.* (Bertoglio: 2004)

En 1952 Ludwig von Bertalanffy reafirma los postulados de la Teoría General de Sistemas con la publicación Cibernética de Norbert Wiener y funda la Societyfor General Systems Theory la cual da importancia a la creación de leyes, conceptos y modelos sistémicos. La teoría de sistemas es el compendio de teorías y de un grupo de investigadores; “Brillouin describió el contraste entre la naturaleza inanimada y la viviente en 1949, Whitacker, Krech y Bentley realizaron ejemplo de aplicación de la TGS en sistemas abiertos como en la ecología, sistemas neurológicos y la filosofía”. (Gigch: 1987).

La TGS es el resultado de aportaciones de los siguientes autores: (Gigch:1987)

1.- John von Neumann (1948) desarrollo una teoría general de autómeta y delinea los fundamentos de la inteligencia artificial

2.- C. E. Shannon (1948) *teoría de la información*, se desarrolló el concepto de cantidad de información a través de la teoría de las comunicaciones.

3.- Cibernética, de Norbert Wiener (1948) en el cual se relacionan entre si los conceptos de entropía, desorden, cantidad de información e incertidumbre y se acentuaba su importancia en el contexto de sistemas.

4.- Ross W. Ashby (1956). Desarrolló los conceptos de cibernética, autorregulación y autodirección, alrededor de las ideas que habían sido concebida por Wiener y Shanon.

Con estos postulados se refleja que la teoría general de sistemas fue una construcción de aportaciones realizadas por diversos investigadores, que buscaron comparar el comportamiento de los sistemas cerrados a los sistemas abiertos.

## 5.2.- TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

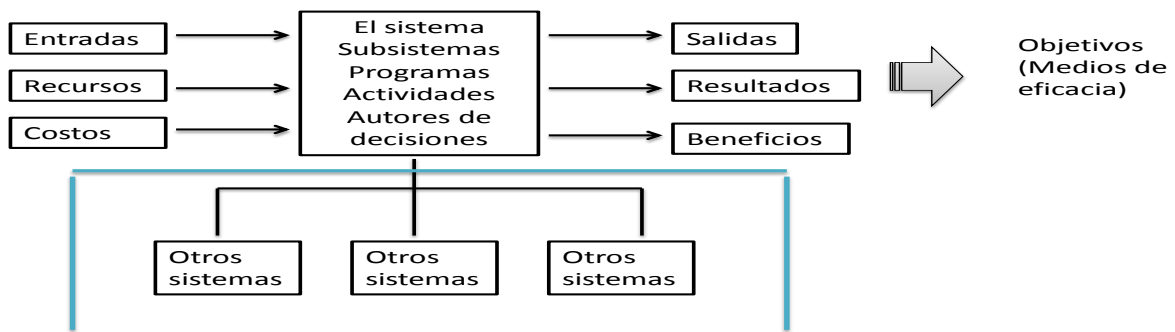
Para comenzar con la definición de lo que es la teoría de sistema primero es necesario definir lo que es un sistema, Gigch *"lo define como un conjunto de elementos relacionados, los elementos de un sistema pueden ser conceptos, objetos y sujetos, por tanto un sistema es un agregado de entidades viviente o no viviente o ambas"* (1987). Estos a su vez están integrados por subsistemas, una de las cuestiones es saber hasta qué punto se puede descomponer en subsistemas un sistema, es por eso que se determina su mejoramiento y diseño del mismo.

Según Gigch el mejoramiento de un sistema es el proceso de asegurar que un sistema opere de acuerdo a las expectativas, es decir trazar el rumbo de las desviaciones de las normas operantes establecidas, por lo que se tiene que mejorar lo siguiente: (1987)

- a) El sistema no satisface los objetivos establecidos
- b) El sistema no proporciona los resultados predichos
- c) El sistema no opera como se planeó inicialmente

El mejoramiento prescribe a los problemas de operación y que son provocados por *defectos de contenido y causas específicas*, no se cuestiona la función, propósito, estructura y proceso del sistema, estos problemas que surgen en un sistema deben ser solucionados con los postulados en sistemas ya que al dar solución se debe pensar que se afecta al sistema de manera global.

**FIGURA 1**  
**5.3.- ESQUEMA DE SISTEMA Y SU MEDIO**



Fuente: Gigch, John P. van. (1987). "Teoría General de Sistemas". TRILLAS. México. Pp. 27

El enfoque de sistemas se explica como un mecanismo de retroalimentación simple o feedback. De acuerdo a este concepto podemos describir a la teoría de sistemas como<sup>1</sup>

- ∞ Un conjunto de elementos posesionados en interrelaciones
- ∞ Todo conjunto de variables ...n disponible en la maquina real
- ∞ Un conjunto determinado al interior y al exterior por un cierto número de elementos en interrelaciones e interdependencia
- ∞ Un conjunto de actividades (funciones) conectadas entre sí en el tiempo y en el espacio por la práctica de una serie de decisiones y evaluaciones del comportamiento, es decir, el control
- ∞ Un todo definido con relación a la exterioridad y cuyos objetos adquieren plenitud por la posición que ocupan dentro de éste
- ∞ Toda entidad compuesta de partes conectadas entre sí

Estos conceptos fueron integrados a la definición de teoría de sistemas en 1950 y se perpetraron teorías, conceptos y técnicas que permitirían a la creación de once premisas de la teoría de sistemas:

- ∞ Todo sistema es un conjunto de relaciones
- ∞ Cada sistema está constituido por procesos de equilibrio, en el que el término “proceso” designa las relaciones entendidas como secuencias de cambio
- ∞ Si información, energía o materia se consideran como algo que tiene a producir movimiento o trabajo, entonces son indistinguibles en algunas de sus relaciones
- ∞ Todo sistema contiene relaciones de inercia, es decir se resiste a cambiar sus parámetros esenciales
- ∞ Todo sistema es selectivo con respecto a sus posibles relaciones

---

<sup>1</sup> De la Reza, Germán A. (2001). *“Teoría de Sistemas”* Reconstrucción de un Paradigma. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. México: Miguel Ángel Purrua. Pág:116



- ∞ Cada sistema contiene relaciones polares equilibradas mediante procesos internos
- ∞ Las relaciones internas codeterminan la variedad de los subsistemas, el desarrollo del sistema, la variedad de las relaciones externas y sus fronteras.
- ∞ Cada sistema está sujeto a un cambio permanente mediante sus relaciones externas
- ∞ Los sistemas tienen límites o fronteras que en realidad reflejan las relaciones u operaciones de diferenciación entre lo que incluye o excluye el sistema.
- ∞ Las relaciones externas codeterminan las fronteras del sistema y pueden existir adentro de una jerarquía de sistemas.
- ∞ El universo consiste en una serie de procesos de sintetización y desintegración de sistemas.

#### 5.4.- PROCESO DE CONVERSIÓN

Se refiere al proceso por el cual los elementos del sistema cambian de estado, es decir transforma elementos de entrada por los de salida, sin embargo a los de salida se les agrega valor y utilidad, en la siguiente tabla se muestran los elementos del proceso de conversión: (Gigch: 1987).

Entradas y recursos	Salidas	El Medio	Propósito y función
Son los elementos sobre los cuales se aplican los recursos, cuando se identifican es importante definir si son parte del sistema o del medio.	Son los resultados del proceso de conversión del sistema y se cuentan como éxitos y beneficios.	Es importante establecer los límites de los sistemas de tal manera se determina cuales sistemas están bajo control de quienes toman decisiones.	Los sistemas adquieren un propósito o función cuando entran en contacto con otros subsistemas dentro de un sistema grande.

Atributos	Metas y objetivos	Componentes, programas y misiones	Administración, agentes y autores de decisiones
En ocasiones se usan como sinónimos de mediciones de eficacia, deben diferenciarse el atributo y su medición, estos pueden ser cualitativos y cuantitativos.	Son indispensables para el diseño del sistema, las mediciones de eficacia regulan el grado en que se satisfacen los objetivos de sistemas y le otorgan valor a los atributos	Elementos compatibles reunidos para trabajar hacia un objetivo definido.	Las acciones y decisiones se atribuyen o asignan administradores, agentes y autores de decisiones cuya responsabilidad es la guía del sistema hacia el objetivo.

Estructura	Estados y flujos
Forma de las relaciones que mantienen los elementos del sistema, ya sea simple o compleja, dependiendo del número y tipo de interrelaciones.	Los cambios de un estado a otro por los que pasan los elementos del sistema da surgimiento a flujos y se definen en tasas de cambio del valor de los atributos de sistema.

De las anteriores premisas expuestas anteriormente de la teoría de sistemas, se busca dar explicación a los fenómenos del entorno externo lleno de incertidumbre, el desafío al que se enfrenta la teoría de sistemas es la incertidumbre del entorno o medio, sin embargo el empirismo ayudará al estudio del entorno para disminuir la incertidumbre. El empirismo afirma que la experimentación puede y debe guiarse de la observación, a lo observado se le define como objetos discretos. La Teoría de Sistemas es un modelo orientado a crear fundamentos conceptuales y a generar investigaciones a partir de lo no tangible, es decir a hacer estudios en las ciencias sociales, se fundamenta bajo el principio del estudio de varias partes que integran un todo, un sistema en donde cada

parte complementa el trabajo de los demás generando un funcionamiento adecuado en el todo.

Existen dos tipos de sistemas: el abierto y el cerrado, el segundo “es un sistema que no tiene medio, es decir, no hay sistemas externos que lo corrompan, o a través del cual ningún externo será considerado, un sistema abierto es aquel que posee medio, es decir posee otros sistemas con los cuales se relaciona, intercambia y comunica. Gigh nos dice que los sistemas cerrados se encuentran en un estado estático de equilibrio que es dependiente de las condicione iniciales del sistema, si cambian las condiciones iniciales, cambiará el estado estable final, según la ley de la termodinámica, el sistema se moverá en dirección a la entropía máxima, este término se refiere a la cantidad de variedad en un sistema, esta variedad puede tomarse como la incertidumbre que se tiene en determinada situación frente a un cumulo de opciones de elección (1987).

#### 5.4.1 Entropía y Neguentropía en sistemas sociales

TIPO	CARACTERISTICA	PROCESO	RESULTADO
Neguentropía	Incorporación de nuevos elementos	reorganización del sistema y sus unidades	Nuevo equilibrio interno y con el entorno
Entropía	Interrupción del intercambio	Desorden de las relaciones	Desintegración del sistema

Para contrarrestar esta incertidumbre, debe obtenerse la mayor cantidad de información, esto representa al número de alternativas que debe tener el sistema para recuperar el equilibrio. Para esta investigación utilizaré el modelo de sistema abierto, el cual obtiene sus elementos de transformación del exterior y los cambios vienen detonados por las partes que lo integran y sus relaciones, “el sistema abierto señala el estudio de los efectos del entorno sobre el sistema y viceversa”<sup>2</sup>, así como la interacción con los

---

<sup>2</sup>De la Reza, Germán A. (2001). “Teoría de Sistemas” Reconstrucción de un Paradigma. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. México: Miguel Ángel Purrua. Pág: 78

sistemas exteriores, de tal manera se obtienen 4 efectos que produce el sistema en relación al entorno<sup>3</sup>:

- El impacto del sistema sobre el entorno
- El efecto del sistema sobre sí mismo
- El efecto del entorno sobre sí mismo

La intervención del sistema abierto tendrá por objetivo alcanzar equilibrio interno y externo al sistema lo cual le da un carácter dinámico, buscando eliminar las perturbaciones generadas de las fuerzas de desequilibrio que mantienen al sistema en estancamiento, eliminando también la vulnerabilidad del sistema rechazando las fuerzas que perturban cualquier regla dominante, y por último pretende eliminar el desorden del sistema el cual modifica indicadores de su configuración a esto llámese estructura, funciones, componentes u objetivos.

En la teoría de sistemas la entropía negativa hace referencia a la supresión del orden interno (todo cambio ó movimiento supone la diferencia con el entorno) el científico Priegogine y Stengers expresan que en los sistemas físicos se da el fenómeno de la auto organización eliminando la entropía, la cual transforma la energía dando paso a niveles de mayor complejidad, y se establece el equilibrio. Lo mismo pasa en sistemas sociales y organismos públicos ya que evitan la entropía con la incorporación de nuevos elementos como derechos humanos, equidad de género, estado de derecho comercio, políticas de migración, y nuevos modelos económicos.

La teoría general de sistemas es una adaptación de los procesos mecánico analíticos con una metodología científica, y se denomina mecánico por que surgen de las leyes de Newton y es analítico pro que analizan las partes del todo y la complejidad del todo, y las bondades que tiene es que es interdisciplinario, es decir que se de pueden realizar estudios en una diversidad de sistemas, tanto naturales como sociales.

---

<sup>3</sup>Op. Cit. pág: 78

CAPITULO I  
LIDERAZGO

En el siguiente capítulo se hablará sobre el tema de liderazgo y el impacto que tiene dentro de las organizaciones, también sobre algunos puntos clave para identificar los tipos de liderazgo y características, que contribuirán al análisis de caso de esta investigación. Por lo que el concepto de liderazgo brindará herramientas de un modelo de liderazgo, este concepto se ha devaluado, por la cantidad de teorías y análisis y contrariedades de liderazgo, sobre si nace o se hace un líder, o las tipologías que son muy repetitivas en su definición, sin embargo el identificar las características y formas de ejercer el liderazgo nos podemos dar una idea de la importancia que tiene esta figura para las organizaciones y en general para los grupos sociales.

Para posteriormente descubrir que a pesar de las tipologías de liderazgo presentadas, en función de este estudio, mencionando las teorías clásicas de liderazgo así como las que han sido propuestas a través de los años, no hay una que tenga como principal característica la comunicación, es decir que en la tipología solo sea mencionada como cualidad, solo se menciona que debe ser un buen comunicador, y no visto como una tipología, por lo que es posible identificar o crear una nueva tipología de liderazgo donde la fortaleza del líder sea la comunicación creando al *líder basado en la comunicación*, de tal manera se reflexionará la función tan indispensable que cumplen los líderes y cuán importante es la comunicación efectiva para el desarrollo de actividades y alcance de objetivos en las organizaciones, por lo que a continuación se expresará la forma en la que se puede fortalecer la figura de mando, contemplando algunas características y cualidades según los tipos de liderazgo. Finalmente este apartado no solo nos permite conocer sino reflexionar sobre una posibilidad de crear una propuesta de tipología de liderazgo.

### 1.1.- ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

El acercarnos a la definición de esta palabra no es tarea sencilla, ya que diversos investigadores han atribuido al término infinidad de características, otorgándole un manejo de situaciones en diferentes contextos, claramente estas características son cualidades que una persona puede tener y establecer al interior de un conjunto de personas, que integran un colectivo social o empresarial.

Se puede acudir a diferentes autores que han escrito libros y artículos sobre liderazgo y ver cómo estos con el paso del tiempo han tenido su justificación al encontrar en los libros de historia líderes destacados, posiblemente esto nos da una referencia de que las investigaciones sobre liderazgo no han terminado y estén en constante evolución, en el sentido de que se encuentran hallazgos de comportamientos de un líder que anteriormente no habían sido considerados.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de características que tiene una persona que le otorgan un carácter de guía de un grupo de personas, siendo este reconocido como tal por ellos, lo convierten en líder. Reflexionando que a falta de líder el grupo puede perder su sentido de acción, por lo que muestra la importancia que representa.

Cuando una persona tiene liderazgo se identifica un nivel de influencia en su contexto para lograr alcanzar determinadas metas; sin embargo no existe un solo tipo de liderazgo, esto porque también el liderazgo se distingue dependiendo de la personalidad y comportamiento del líder.

*“El líder, es alguien que atrae a la gente hacia, él como si fuera un imán, por obra del -carisma. Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad” (Fiedler: 1985; 13)*

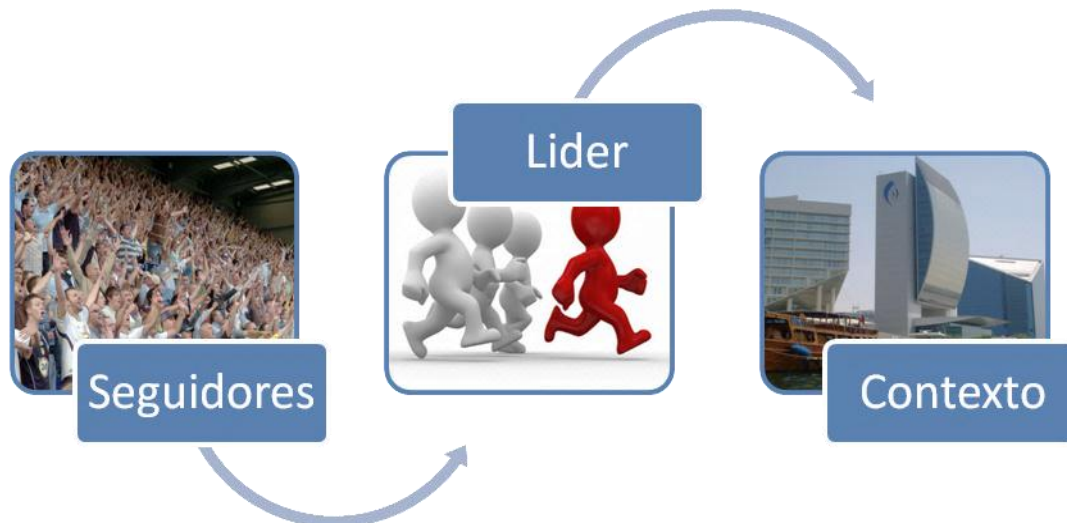
En algunas ocasiones el concepto de líder es aplicado a los ejecutivos o jefes de área, sin embargo un jefe posiblemente no cuente con las características que lo hagan líder, por lo tanto **no** debemos de dar por hecho que todos los jefes son líderes, porque se caería en una falacia, por lo que se requiere diferenciar e identificar, cuándo un jefe es líder. *“El liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El poder puede ser dado al líder por el consentimiento de los miembros del grupo, un convenio contractual de trabajo, por ley, pero corresponde a él ejercerlo”* (Fiedler: 1985:14)

A partir de lo descrito anteriormente podemos aludir a que el término liderazgo comienza a ser una incógnita que insistentemente se define, esto por la importancia que conlleva para las organizaciones.

María Palomo nos presenta un punto de vista sobre el liderazgo en el que hay que tomar en cuenta algunos aspectos que rodean a un líder, para ello acude a Fischer y Schratz quienes nos establecen que para explicar la forma en la que el líder tiene cierto poder de influencia sobre determinado colectivo, surgen tres **componentes** a continuación presentados: (Palomo: 2010: 23)

- 1.- La individualidad del líder: con su propia personalidad, habilidades conocimientos y experiencias.
- 2.- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- 3.-El contexto de la situación actual, es decir las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

## 1.2.- COMPONENTES DE LIDERAZGO



Fuente: Palomo V. María. (2010). "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo".

Estos componentes nos ayudan a entender que el líder se encuentra dentro de un contexto, esta postura posiblemente en materia de liderazgo pretende instruir a que el líder tiene una influencia en la modificación de un contexto así como de atribuir un valor a sus seguidores para alcanzar este cambio, y que en su conjunto logran alcanzar tal objetivo, quizá sea entendida, sin embargo no podemos perder de vista que el contexto representa un reto ya que se caracteriza por la incertidumbre y no siempre se tiene el control, sería sencillo decir que se moldea al gusto, pero no es así, el líder como los seguidores solo se pueden considerar como actores con **intención de mejora**, en su defecto continuar con la estabilidad de la organización.

Antonio Viveros (2003) nos dice que el liderazgo es cuando se ejerce de manera correcta el mando, y que esto viene a traducirse en la satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa ya que se alcanzan objetivos. "el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendados". (Viveros: 2003:42). En muchos de los casos esto pudiera afirmarse, pero el que se ejerza de manera correcta el mando posiblemente no pueda



generar satisfactores personales del trabajador, lo que sí se puede creer certero es que genera satisfactores para la empresa.

Por otra parte alude a que el jefe es la persona de la empresa que tiene la facultad de mandar, pero no tiene un derecho absoluto para hacerlo, *“la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa. Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basada en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos”* (Viveros: 2003:42). Otro elemento por destacar es que al “jefe” le son otorgadas ciertas responsabilidades así como de realizar algunas funciones, para tal objetivo necesitará el mando, este es otorgado por la empresa y no por los trabajadores, es una atribución otorgada por la organización, en la práctica de no ser así comienzan a generarse muchas confusiones, en específico de autoridad, pero el integrar ciertos elementos como unificación de intereses, opiniones, representación, ideas ideales, que hoy en día deben tenerse presente en la conceptualización del término liderazgo.

Por tanto podemos decir que un líder es quién marca el curso de acción de un grupo de personas que encuentran que los objetivos que persigue tienen relación con los intereses, opiniones, formación cultural social y metas personales. Pero el término de liderazgo no puede quedarse tan acotado a esta simple definición para ello en el siguientes apartados se definirán los tipos de liderazgo que existen y los cuales ayudarán en el desarrollo de esta investigación, así como de los elementos y características que tienen los líderes.

### 1.3.-TIPOS DE LIDERAZGO

En esta parte del estudio de liderazgo se encuentran las definiciones tradicionales de liderazgo que fueron el punto de partida para los estudios posteriores y propuestas de liderazgo, creando una gama de opciones y estilos de líderes, y que se ha fundamentado su existencia a lo largo de la historia, generados pero también cuestionados; por lo que posteriormente se expondrán algunos estilos que serán necesarios para el desarrollo de esta investigación y los que se apegan más a un concepto clave de liderazgo basado en la comunicación.

#### 1.3.1 LIDERAZGOS TRADICIONALES:

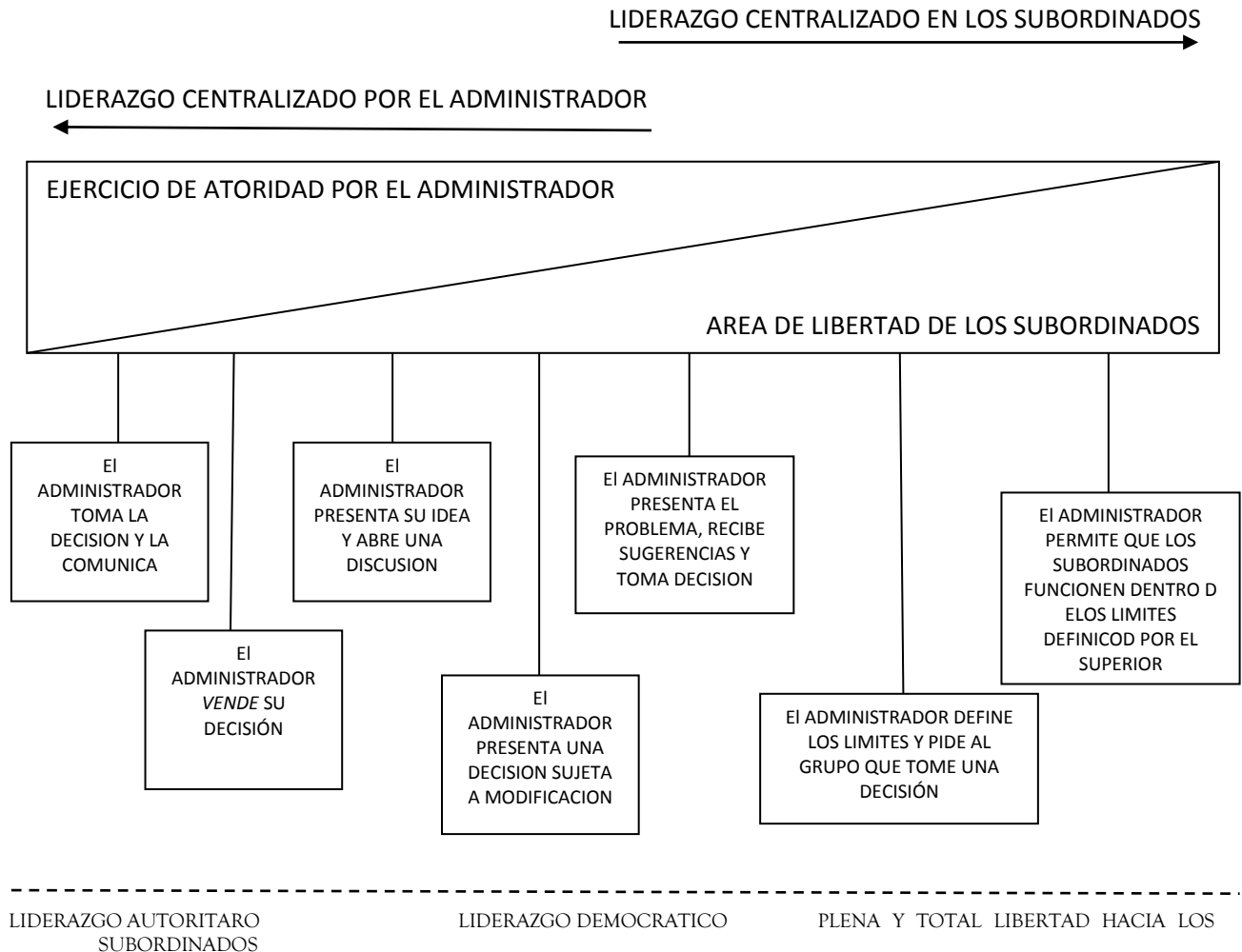
A continuación se definen los dos conceptos tradicionales que surgieron durante la segunda guerra mundial y que vinieron a dar inicio de una ola de investigaciones y descubrimientos sobre el término liderazgo: (Tejada: 2012

**Liderazgo autocrático:** líder establece todo, (los objetivos, los procedimientos, es dogmático y espera obediencia, centraliza su autoridad, toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los subordinados, su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

**Liderazgo democrático:** líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Para plasmar un poco más clara la idea de estos tipos de liderazgo será de gran ayuda el Continuo de liderazgo de Tannenbaun y Schmidt.

**FIGURA 2**  
**Continuo de Liderazgo de Tannenbaun y Schmidt.**



Fuente: Tejada, Susana. (2012). "Estilos de liderazgo" EHU.

### 1.3.2 LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS:

Para poder definir este tipo de liderazgo se acude a la propuesta realizada por Dave Ulrich que junto con un grupo de colaboradores realizaron investigaciones que revelaran esta tipología de liderazgo; en tal caso una de las observaciones que nos hace es que en la mayoría de los estudios lo que buscan es identificar cómo hacer a una

persona líder, sin embargo bajo esta postura lo que se pretende es hacer al líder mejor o más eficaz.

La visión de la persona que es líder basada en resultados es que el líder no debe concentrarse en mostrar sus habilidades y conocimientos sino será líder solo si alcanza resultados, entonces los atributos que debe tener van dirigidos por otra camino; se establecen cuatro categorías generales: (Ulrich: 1999:7)

### **1.-Fijar el rumbo**

(Visión, clientes, futuro)

Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

**2.- Movilizar la dedicación individual:** traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización.

**3.- Engendrar capacidad organizacional:** los líderes no solamente generan dedicación individual sino también capacidad organizacional. La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización.

**4.- Demostrar carácter personal:** los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza, e identificar atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.

**5.- El futuro es más importante que el pasado:** los individuos de alto desempeño ahora quizá tengan un desempeño moderado o bajo en el futuro cuando el medio laboral se altere rápidamente y la vida media del conocimiento se acorte en la mayoría de las profesiones hasta el punto de exigir que aun los individuos de alto desempeño desaprendan lo que saben y hacen.

Por otro lado Ulrich (1999) nos menciona y reafirma que el mejor liderazgo es el que está dirigido en alcanzar resultados, nos dice que algunos líderes que han conocido sus atributos pueden distraerse en mostrar estas habilidades, conocimientos y carácter; desorientándose y olvidándose de la obtención de resultados.

En situación en la que se puede subrayar la propuesta del liderazgo basado en resultados, es que tiene lado positivo, el cual es alcanzar las metas de la organización, grupo o empresa, sin embargo no puede restar importancia a los demás estilos de liderazgo ni marcar uno es mejor que otro ya eso dependerá del contexto y de la aceptación del estilo por parte de los trabajadores, hoy en día ya no tenemos una sociedad que no levanta la voz o la cual no se le deja pensar, sino al contrario cada vez más tiene el poder de participar, además la construcción de modelos de liderazgo tienen un antecedente histórico redactado y plasmado en texto y que gracias a ello pueden surgir varias posturas. Además esta lógica está basada en una dinámica capitalista en donde solo alcanzar resultados es importante, pero eso no quiere decir que el este tipo de liderazgo sea legítimo, olvidándose los líderes cuentan con otros atributos y que se encuentra tratando con personas y no con máquinas.

Por otra parte también nos subraya lo siguiente: *“ante un mal desempeño muchos líderes culpan a quienes los precedieron, a la economía, a reglamentos del gobierno, a la competencia extranjera, a la competencia nacional, a los subalternos incompetentes, al sabotaje interno o simplemente a la mala suerte, los líderes que se distancian de los resultados del grupo actúan como si fueran extraños sin ninguna culpa, recién llegados por coincidencias al escenario de un accidente”*(Ulrich:1999) *Esto posibilita el siguiente análisis en el que lo anteriormente descrito nos marca una idea muy determinante, en la*

*que cualquier investigador que acuda a adoptar este estilo de liderazgo se enfrascaría en una generalización, esto porque el sentido de establecer que un líder basado en los resultados si bien antepone como prioridad alcanzar resultados, no quiere decir que un líder carismático no se enfoque en el alcance de objetivos y por ser carismático realice reuniones seguidas de convivencia social.*

### 1.3.3 LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD:

Definir este tipo de liderazgo puede representar una confusión ya que es muy parecido al anterior sin embargo esta propuesta fue realizada en un estudio de liderazgos en México, por lo que ofrecerá mayor conocimiento sobre este tema en cuanto a un contexto específico.

Este tipo de liderazgo basado en la productividad pretende mostrar al lector un perfil ideal de liderazgo, el líder muestra actitudes y comportamientos específicos como ***“los que logran eficacia y éxito en la labor de dirección, influencia y encauzamiento de la energía humana el logro de objetivos organizacionales”*** (Siliceo: 1982)

***“Una organización sin recursos físicos y técnicos, puede encontrarlos; sin recursos financieros puede endeudarse. La misma organización sin líderes desaparece”***

A partir del anterior párrafo se describe claramente la importancia que se le da a la productividad y no tanto a los trabajadores, lo que en un principio determinamos que los seguidores son un componente fundamental para un líder.

Alfonso Siliceo nos dice que dentro del llamado Acuerdo Nacional para el Incremento de la Productividad, da un papel muy importante al líder para el cumplimiento de la productividad, y que la misma no está basada en la tecnología, ni en el pasado o

con el financiamiento que cuente la empresa; esto permite hacer el análisis si se recuerda la postura que nos plateaba el liderazgo basado en resultados y que es muy parecida a esta, nos decía que resultados son lo importante y tiene que ver con el uso de material, en cambio en esta postura desvalorizan el valor que tienen los materiales y tecnología para cumplir objetivos, siguiendo con la lógica de este estilo basado en productividad debería estar por encima del líder el uso de tecnología, y compra de material.

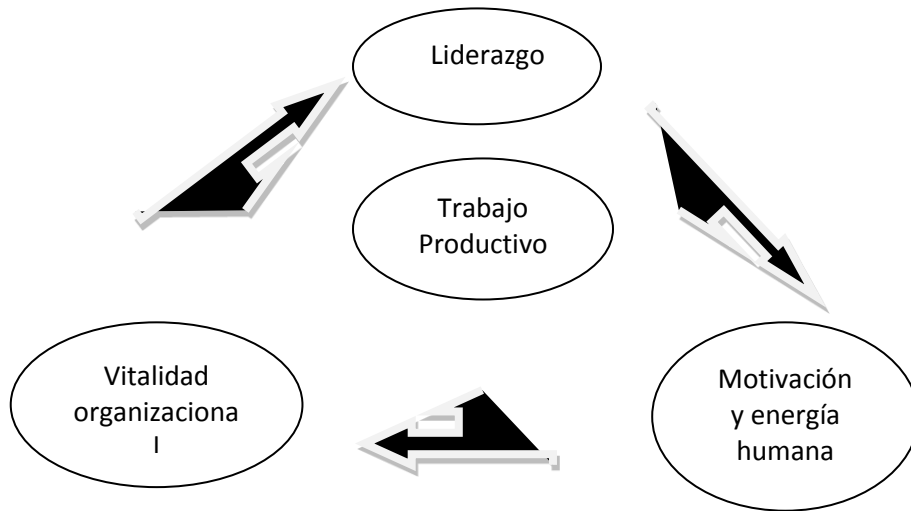
Para el autor es fundamental, dentro de un contexto Mexicano, la educación, el entrenamiento y el compromiso que adquiera el líder con la organización, continuando con la idea de que este es un tipo de liderazgo ideal -un buen líder basado en la productividad también dependerá de la disposición de las instituciones para procurar adquiera la formación necesaria, pero también el líder debe comprometerse a buscar su desarrollo profesional. (Silicio: 1982: 111)

Como anteriormente se había mencionado en el primer apartado en donde definimos liderazgo el concepto de líder representa una acción determinante, la cual es influenciar al grupo para alcanzar un fin, la palabra “influenciar” nos dice que hay una interacción entre el grupo y el líder por que se crea una interacción difícil de derrumbar, y nos dice Siliceo (1982) que *“los dirigentes deberán ser suficientemente perceptivos, controlados y prudentes para saber que con su sola –existencia- y –acción- están influyendo en los seres humanos”*. Algo que por supuesto no es suficiente, tiene que demostrar tener las habilidades necesarias para poder alcanzar los objetivos y no solo con la presencia, además de que sus acciones serán un referente claro para que se catalogue una persona como líder.

El liderazgo basado en la productividad se define así: *“es el líder quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando, a partir de su propia actuación, una atmósfera que invita a la productividad”*. Esta definición nos intenta decir que la empresa que maneja esta lógica de liderazgo pretende construir una serie de valores basados en la productividad, algo que tiene que ver con la instauración de una cultura

organizacional de productividad, y no tiene nada que ver con la idea de aumentar los medios de producción; por lo que plantea un esquema que muestra la forma en la que se conseguirá a continuación expuesta: (Siliceo: 1982:115)

**FIGURA 3**  
**ESQUEMA DE LIDERAZGO BASADO EN PRODUCTIVIDAD**



Una de las premisas que debe perseguir este tipo de liderazgo es tener una apertura al cambio, ya que las empresas se encuentran dentro de un medio cambiante, competitivo y cada vez más flexible para darle apertura a nuevas formas de producción, por lo que el cambio se vuelve vital, pero la responsabilidad de la empresa es que *“el cambio implica una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas”*. (Siliceo: 1982:115)

Es aquí en donde surge el agente de cambio, y se experimentó en finales del s. XX al XXI los cuales se encargarán de fomentar defender causas en beneficio para la sociedad, sin embargo debe tener las siguientes consideraciones para determinar cuándo alguien es un agente de cambio: (Siliceo: 1982:118-119)

1. Un sentido de autocrítica que implica la conciencia y acción de su propio cambio
2. Un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad.



3. Una sensible capacidad de evaluación de las situaciones presentes que están generando las opciones de cambio.
4. Una capacidad analítica que compare las alternativas más viables.
5. Una energía y asertividad en la acción que permita la toma de decisiones, eliminando la parálisis de análisis que entorpece el proceso de toma de decisiones.
6. Una gran capacidad de convencimiento (venta) y comunicación de los cambios que se deben implantar.
7. Una actuación que modele y por tanto cambie la conducta de otros.
8. Un integrador que sepa y pueda integrar los diversos cambios que converjan en un solo objetivo.
9. Un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores en el trabajo.
10. Un inspirador y mantenedor del “espíritu productivo” que debe animar a todo quehacer humano.

#### 1.3.4 LIDERAZGO SITUACIONAL:

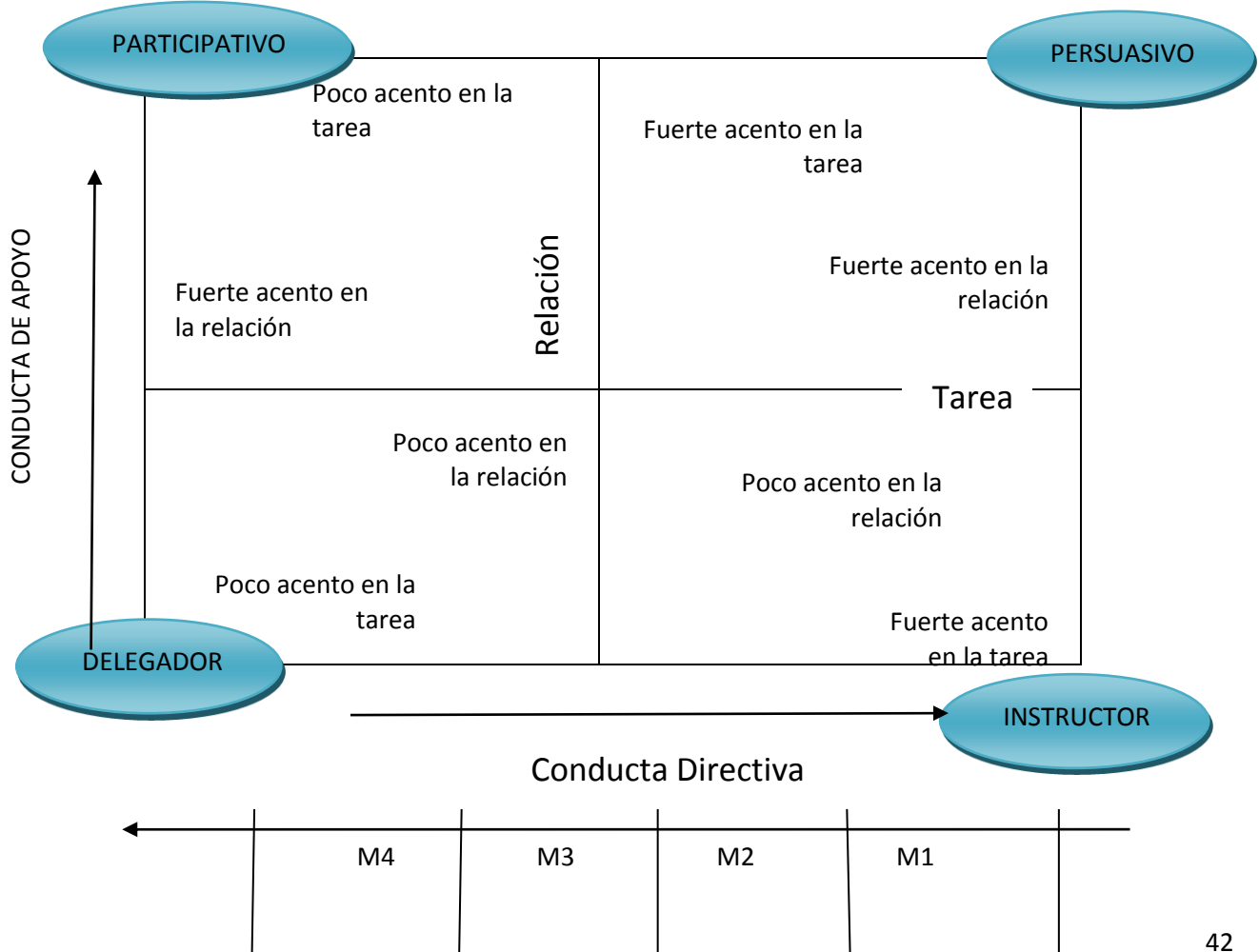
En este tipo de liderazgo los dirigentes o directivos tienen la flexibilidad de cambiar la forma en la que actúa el líder dependiendo de las circunstancias y el contexto. Este modelo de liderazgo fue propuesto por Hersey y Blanchard.

Puede considerarse que este tipo de liderazgo se define como el que se forma y actúa dependiendo de la situación por la que están pasando y esto vendrá a ser determinado por tres elementos: a) la relación del líder con sus subordinados, b) la estructura del trabajo, c) la posición de poder del líder, esta postura fue establecida por Fiedler en 1974, cuando logró dar a conocer estas aportaciones sobre los estudios de liderazgo, cada uno de esos elementos transita por varios condicionantes, y serán descritos a continuación: (Tejeda: 2012)

- a) En el caso de la relación del líder con sus subordinados
  - ✓ Debe de haber un grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo
  - ✓ Apoyo, lealtad y la confianza del grupo de trabajo
  - ✓ Componente más importante del control de la situación
- b) La estructura del trabajo
  - ✓ Grado de especificidad de la tarea
- c) La posición de poder del líder
  - ✓ Atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo
  - ✓ Grado de poder del líder para recompensar o castigar (obtener la obediencia de los empleados)

FIGURA 4

Modelo De Liderazgo Situacional DeHersy Y Blanchard



El símbolo M seguido de un número, representa el nivel de madurez que tiene el trabajador, y se define de la siguiente manera: combinación entre la capacidad para realizar una tarea (competencia técnica) y el de motivación e interés o voluntad a nivel individual para lograrla madurez psicológica.

Este tipo de liderazgo representa una postura apegada a lo que pretende analizar esta investigación, se puede recurrir a sus herramientas de estudio, además tiene un sentido de dar importancia al contexto lo cual procura ser un parámetro de análisis para definir en qué momento se puede decir que la comunicación del líder falla con los subordinados y si esto depende del contexto y de los trabajadores.

#### 1.3.5 LIDERAZGO BASADO EN LAS PERSONAS:

Existe una referencia muy precisa para identificar el surgimiento de este tipo de liderazgo, gracias a los estudios que realizaron en la Universidad de Michigan, investigadores se dieron a la tarea de realizar estudios sobre liderazgo y la relación con el rendimiento del grupo, ofreciendo la postura de liderazgo centrado en las personas y el liderazgo centrados en la producción. Como anteriormente ya se habló sobre el tipo de liderazgo centrado en la productividad, este apartado se centrará en dar más referencias acerca del liderazgo basado en las personas.

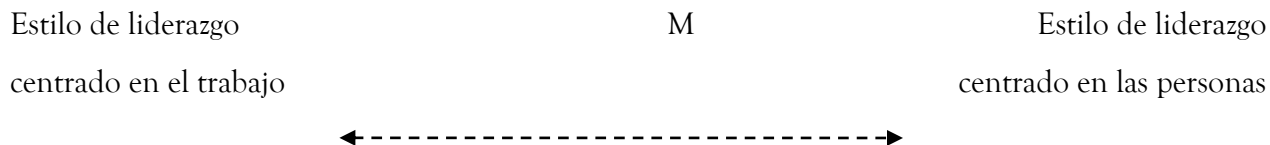
Así a partir de las investigaciones de la Universidad de Michigan se definen que los líderes centrados en la persona: son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales. ( Palomo: 2010:28)

Concluyendo la investigación realizada por Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore, demostraron que *“los líderes centrados en la persona, suelen obtener mejores resultados, reflejados tanto en una productividad más alta, como en una mayor*

*satisfacción entre los miembros del grupo. Los resultados varían mucho en función de la situación, el tipo de grupo, la tarea que se realiza, y las características de los subordinados”.*

Relativamente esta intención de realizar estos estudios sobre liderazgo surge por identificar dos tipos de liderazgo que era el autocrático y democrático, a pesar de que existían diversas tipologías, siempre se ubicaban entre alguna de ellas, pero se salía de lo ya antes determinado. Por lo que los investigadores deciden no ir en búsqueda de alguno de estos dos tipos en su estudio, sino que se plantearon identificar el comportamiento de los líderes eficaces. (Chavarría en Álvarez: 2007: 63)

Los estudios de la Universidad de Michigan ofrecieron un Modelo Michigan caracterizado por un continuo unidimensional que a continuación se mostrará:



El **centrado en el trabajo**, es atribuirle más importancia el realizar una actividad, el líder se encarga de vigilar que los trabajadores cumplan objetivos y establece actividades

Por otra parte el **centrado en las personas**, pues como lo dice el título se encarga de responder a las necesidades de los trabajadores, pero agrega un interés por las relaciones interpersonales, procura la comunicación para fomentar confianza, apoyo y el respeto.

Esta última definición del centrado en las personas, no quiere decir que el líder nunca establezca actividades o responsabilidades claras, se dedica también a cumplir objetivos, sin embargo el manejar de manera rígida las funciones, en solo cumplir el

objetivo se puede perder el sentido, que surge de pertenencia a una organización, ya que en el centrado al trabajo no existe una interacción y quienes pueden dar un punto de vista claro y conciso sobre el presente y futuro de la organización son los trabajadores, ya que ellos viven los procesos de trabajo y saben en cual puede haber alguna limitación y si no existe una integración de confianza con el líder no habrá propuestas, ni cambios certeros.

Este tipo de liderazgo será de gran ayuda para esta investigación por lo que se apega a los objetivos que pretende mostrar la importancia que tienen las personas, sus necesidades, intereses e ideas para promover cambios y mejoras en la organización, por lo cual se requiere de interacción continua entre líder y trabajador y para saber en qué momento se da esto, serán necesarios los modelos anteriormente expuestos.

#### 1.4.-CARACTERISTICAS DE UN LÍDER

La inquietud por construir un concepto de líder, comienza después de la segunda guerra mundial en donde investigadores de la Universidad de OHIO, pretenden descubrir las características que forman parte del comportamiento de un líder, ofreciendo como resultado cuatro primeros factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, a partir de estos resultados deciden reducir estas descripciones en dos dimensiones: (Palomo: 2010: 26)

1.- Consideración: en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados, hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crea cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejora la comunicación.

2.- Iniciación de estructura: se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona

con otras conductas, tales como, obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que están orientados hacia las tareas.

María Palomo (2010) nos dice que en el caso de un líder cualquiera puede serlo, sol contemplando los siguientes comportamientos y actitudes: a) sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes, b) consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes, c) No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación, d) obtenga credibilidad a través de sus actuaciones, e) de ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan, f) se ocupe de alterar el status quo para sí generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual, g) experimente y corra riesgos, h) visualice el futuro i) genere una visión compartida y crea en ese proyecto j) fomente la colaboración y el trabajo en equipo, k) esté atento a los nuevos avances y tendencias y demás aprenda rápidamente, l) no favorezca las formulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación, m) favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización, n) comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan, ñ) siga un planteamiento claramente proactivo.(Palomo: 2010: 23)

Los líderes deben contar con algunos atributos para considerar que tienen un comportamiento de líder, la razón por la que se plasma esta idea es para entender que el liderazgo no depende del sexo, de etnia, o de raza humana, sino que formará su liderazgo a partir de las vivencias y personalidad que tengan. Por lo tanto se comenzará por decir que los líderes son caracterizados según Warren Bennis, por:

- ✓ **Un sentido de propósito muy definido**, es decir tener un sentido de dirección *“es decir que es lo importante para la organización a largo plazo”*.
- ✓ Tener **capacidad de expresar con claridad una visión**, **idea** sencilla, convincente y motivadora.

- ✓ **Vivir esa visión, día a día**, “se trata de asegurar la visión en las realidades de la organización para que se convierta en un modelo para tomar decisiones”.
- ✓ **Crear confianza**, “los líderes tienen que ser sinceros con sus en sus comunicaciones y mostrar que se interesan. Obtener **feedback** “es importante tener capacidad de adaptarse e informarse de tantas situaciones como sea posible”.
- ✓ **Ser una visión con significado**: “que tenga significado y que ponga a los jugadores en el centro de las cosas y no en la periferia.
- ✓ **Visión compartida**: “que las todas las personas estén involucradas en ella, los líderes son los que tienen que especificar los pasos que llevan hacia esa visión y también recompensar al os que sigan esos pasos. Necesita una especie de bucle”

#### 1.5.- ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

En 1957 Hemphill y Coons realizar un instrumento de medida del tono de dirección, es decir los elementos que se deben considerar para determinar la forma en la que un líder va a tomar decisiones, según su estilo de liderazgo, dando a conocer el siguiente instrumento:

**FIGURA 5**



Para medir estas conductas fue necesario crear un cuestionario llamado LOQ de Fleishman, el cual fue aplicado a un conjunto de directivos, los resultados determinaron parámetros de medición en la forma de tomar las decisiones: (Palomo: 2010:27)

- ✓ El líder con alta consideración consigue: mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menos absentismo y un número menor de quejas.
- ✓ Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- ✓ Las relaciones entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.
- ✓ Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.

En 1960 McGregor (en Álvarez: 2007) escribe un libro llamado *the human side of enterprise*, en donde describe que los intereses de la organización pueden empatarse con los del trabajador, esta postura será de gran ayuda para identificar si una decisión va por buen camino, lo que ofrecerá ampliar este apartado con más aportaciones realizadas por investigadores, y en específico esta nos proporciona una metodología muy sencilla para identificar las buenas decisiones, siendo este relacionado con los estilos de liderazgo autoritario al cual le otorga el nombre de *teoría X* y un estilo autoritario que denomina *teoría Y*. (Álvarez: 2007: 65)

Una vez entrando en materia, sobre cuál era la propuesta de McGregor, (en Álvarez: 2007) lo que corresponde es definir a que se refería con "TEORIA X" la cual se describe que es la *"correspondiente al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo seguridad. Como consecuencia el DIRECTIVO X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas"*(Álvarez: 2007: 65)



Años más tarde este modelo fue estudiado y analizado por lo que se concluye que su aplicación debe también considerar las circunstancias para aplicar el tipo de liderazgo correcto. Como pudimos observar se entiende y podemos reafirmar no solo es ejercer un tipo de liderazgo sino que se necesita considerar otros elementos que nos ayuden a identificar qué tipo de liderazgo puede fomentar mejor funcionamiento del grupo y no solo llegar a ser autoritarios por una idea que quedo establecida en la historia, ya que el contexto cambia.

Otra de las propuestas para identificar la forma en la un líder toma decisiones es la que da a conocer Teresa Palomo (2010) quien retoma el modelo de Vroom.

**FIGURA 6**  
**Gráfico de Flujo del Proceso de Decisión**

A	B	C	D	E	F	G
¿Existe una exigencia de calidad tal que es probable que una solución sea más racional que otra?	¿Cuento con información suficiente como para tomar una decisión de calidad elevada?	¿Está estructurado el problema?	¿La aceptación de la solución por parte de los subordinados es crítica para la puesta en práctica eficaz?	Si fuera a tomar la decisión por su cuenta, ¿es razonablemente seguro que sería aceptada por sus subordinados?	¿Comparten los subordinados las metas de la organización que se alcanzarán al solucionar este problema?	¿Es probable el conflicto entre los subordinados en cuenta a las soluciones recomendadas?

Fuente: Modelo de Vroom 1973 a partir de datos encontrados en: Palomo V. María. (2010). "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo". Pg:38

Se puede atribuir una generalización de las decisiones tomadas por un líder, sin embargo no hay que olvidar que sus acciones también dependerán de la personalidad con la que lo caracteriza, y el tipo de liderazgo que ejerce, sea o no funcional para la empresa.

Para Rodrigo Vázquez (2006) existen tres actividades en las que se refleja la forma de gestionar o tomar decisiones:

1.- aportar una visión a la organización. Establecer estrategias a largo plazo asumir riesgos. Los líderes son los encargados de buscar las nuevas direcciones que seguirá la organización.

2.- involucrar a las personas. Tratar de conseguir que todos trabajen en una misma dirección a través de la comunicación.

3.- motivar. Utilizar los valores humanos clásicos para que las personas no decaigan en su empeño por alcanzar los objetivos, transmitiendo energía positiva, lo que aumenta las ganas de emplearse a fondo por parte de los trabajadores

De acuerdo a los estudios que se han hecho acerca del liderazgo, podemos partir de elegir los postulados y principios, sin embargo de la infinidad de propuestas teóricas que existen sobre el tema de liderazgo se eligieron a solo los que ayudarán para hacer un análisis de esta investigación, este capítulo al establecer herramientas teóricas que describan algunas fundamentaciones y características de liderazgo, brindará las herramientas para deducir el tipo de liderazgo existente en la organización y las propuestas que en su debido caso puedan realizarse para desempeñar el ejercicio de dirección o dinámicas de grupo de trabajo. Cabe mencionar que el análisis se complementará con los postulados teóricos de “comunicación organizacional”, siendo éste el siguiente capítulo, será de primordial importancia identificar que esta investigación pretende generar el interés sobre la interacción o el enlace que tiene el liderazgo y la comunicación, y la manera en que un directivo puede utilizarla como una herramienta base para fomentar el buen desempeño organizacional.

## CAPITULO II Comunicación Organizacional

En el siguiente apartado se hablará de la importancia y fundamentos que tiene la *comunicación*, y que para fines de este estudio se visualizara tal concepto ya dentro de un contexto específico como el de *comunicación organizacional* sin olvidar mencionar cual ha sido el proceso por el cual ha pasado la comunicación, identificando a la *comunicación social*, que trasladada a un enfoque organizacional nos brinda datos más especializados para ver la connotación que se le da a la *comunicación* dentro de un entorno estructurado lleno de diversidades e infinidad de actividades así como mensajes e información.

Por otra parte se tendrán las nociones básicas de lo que implica tener una comunicación efectivas, siendo una herramienta buscada por los directivos y/o representantes de algún departamento, aunque también están implicados los subordinados en este proceso, así como los diferentes objetivos que tiene la *comunicación organizacional*, para reconocer si es un elemento de suma importancia dentro de las organizaciones y sociedades.

Finalmente se identificarán tres elementos a considerar para este estudio, con lo referente a tratar el tema de la comunicación organizacional, tales como: tipos de comunicación, procesos y canales; para relacionarlo con el capítulo anterior que habla sobre *liderazgo* e ir definiendo o afirmar si hay algún tipo de liderazgo que considere todos estos elementos para comunicarse de manera efectiva ya que se identifica que este juega un papel destacado para guiar los esfuerzos de un conjunto de personas para alcanzar determinado objetivo, y si no es así, estaremos presentando un posible reto para los lideres, ya que se puede definir la comunicación con un enfoque más específico, visto desde el interior de una estructura organizacional, de tal manera que se pueden obtener beneficios al conocer toda la gama de elementos y herramientas que esta postura nos ofrece.

### *2.1.- Función de la Comunicación*

El intentar definir el concepto de comunicación no es tarea sencilla, ya que tiene infinidad de connotaciones, la razón, porque forma parte de un generador de interacción entre las personas, formas de expresión que presentan varias formas: entre ellos el lenguaje.

La comunicación data desde los primeros pobladores del mundo, que buscaron la manera de darse a entender con sus semejantes para poder sobrevivir, posteriormente crearon la comunicación no verbalizada por medio de señales, dibujos, signos, e infinidad de instrumentos, para finalmente crear el lenguaje hablado.

La comunicación es un mecanismo por el cual las personas transmiten ideas a otras personas, esto es una característica de los seres humanos que nos diferencia de los animales, ya que con esta intención de transmitir información se hacen posibles las relaciones sociales, sin embargo si solo le atribuimos esta definición a tal concepto se estaría quedando muy vacío, la reflexión sobre lo que es comunicación tiende a dar una diversidad de datos importantes que influyen para determinar cuándo hay comunicación; es por eso que los componentes de la comunicación son: Emisor- Receptor y mensaje, sin embargo dentro de una estructura compleja como es el caso de las organizaciones ya sea pública o privada, se requiere poner énfasis en los siguientes elementos, además de los anteriormente mencionados: información, contexto de la información, formas de comunicar, cultura, lenguaje de género, el dúo formal- informal, entre otros.

Para adentrarnos al tema, la comunicación tiene varios componentes para determinar que hay comunicación y no solo se da un discurso o se realiza como una lectura en donde solo uno habla y el otro escucha; se requiere del llamado *feedback*, es decir *retroalimentación*, en el momento de darse la comunicación en donde alguien emite un mensaje la persona que lo escucha debe corresponder con otra idea o información, aunque sea alguna pregunta o complemento de la información dada, para

que se pueda decir que se están comunicando; de que recibió el mensaje, dando a conocer algún punto de vista o una frase.

En la comunicación es fundamental la construcción de un lenguaje, que también puede ser llamado idioma o dialecto, entiéndase esto como las palabras entendidas por el emisor – receptor, en el *feedback* se requiere de un proceso de reconocer el significado de las palabras y la connotación que culturalmente se le dé. Existen varias posturas contemporáneas que nos ayudan a comprender un poco más esta especificación lo cual es denominado **jerga**<sup>4</sup> y **lenguaje de género**<sup>5</sup>, la primera comprende todo aquel lenguaje especializado o técnico, que en muchas de las ocasiones hace más compleja la comunicación cuando el mensaje va dirigido a un indistinto tipo de población, y lo facilita cuando va dirigido a las personas que hablan el mismo lenguaje especializado, como los doctores, ingenieros, abogados; en el caso del lenguaje de género fue una imperiosa necesidad de integrar en el vocabulario actual hablar con género masculino y femenino cuando fuera requerido, es decir presentaban el *A,B, C del lenguaje de género*, que hacía referencia a aprender hablar sin generalizaciones, utilizando artículos o palabras en femenino aunque se repitiera, por ejemplo, “las mujeres y los hombres, en vez de: los sujetos; o la humanidad, en vez de: los hombres”.

## *2.2 Modalidades de la Comunicación*

### *2.2.1 Lenguaje de Género*

Se han realizado diversas investigaciones en las que se ha comprobado que las mujeres y los hombres tienen diferente forma de comunicarse. De tal manera que estas investigaciones ofrecen una serie de aportaciones para entender la comunicación de hombres y mujeres dentro de las organizaciones, para comenzar las mujeres tienen una

---

<sup>4</sup>*Jerga*, en lo referente a la comunicación, es una palabra que aplica como un lenguaje lleno de palabras que mezcla las comúnmente conocidas con las especializadas.

<sup>5</sup> El *lenguaje de género*, fue un modelo de lenguaje propuesto para eliminar el lenguaje sexista, vocales y palabras que hagan referencia al sexo hombre, ya que por una construcción social, se realizaban generalizaciones en masculino, por ejemplo individuos, sujeto social, pero también realza la importancia de las características particulares en las que se comunican los hombres y las mujeres descubriendo que lo hacen de forma distinta.

peculiar forma de comunicar emociones, en particular se piensa que recurre al habla para desarrollar empatía y emociones, mientras que por otra parte el hombre solo se enfoca en comunicar información y la expresión de sentimientos se aleja de su lenguaje, o lo expresa de diferente manera y en momentos muy particulares. Ronald Adler nos dice que el habla femenina se encarga de “*despertar buena voluntad, mostrar solidaridad y participar en su comunidad*” (Adler: 2005:84)

Las mujeres suelen implementar preguntas en todo momento: ¿qué hora es?, ¿ya acabamos? ¿Cuánto falta para la junta?, ¿tendremos descanso el jueves?; mientras que los hombres particularmente manejan con otro significado algunas palabras por ejemplo: cuando dice un hombre lo siento, no es que se esté retractando de alguna cosa que haya hecho sino en el sentido de lamentar, o en otras palabras que comprende cómo siente la otra persona.

### *2.2.2 Características de los Estilos de lenguaje: (Adler: 2005:85)*

Mujer: crea afinidad, es expresivo, ofrece apoyo, suena tentativo, inicia conversación y la sostiene.

Hombre: informa los hechos, es instrumental, ofrece consejos, suena seguro, controla la conversación.

Estas especificaciones, posiblemente hayan aumentado el entendimiento entre las personas, pero esto refleja que la comunicación es algo cambiante, que se puede transformar según las necesidades sociales, es decir no es algo estático y por lo tanto dentro de las organizaciones deben adecuarse los estilos de comunicación con las personas que las componen, evitando el lenguaje arcaico y poco entendible, esto puede propiciar la mejora en las relaciones interpersonales de trabajadores y en general de todas las personas.

Lo anterior dicho remite a que primero debió existir una *comunicación social*, Ana Guil en el libro de Carlos Guillen escribió de una forma muy clara lo que es la comunicación: “*el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente influye mutuamente. Sus elementos principalmente son a) emisor/ receptor, que mediante la retroalimentación alternan continuamente sus papeles, b) mensaje, canal y código, c) contexto e interferencias*”.(Guillen: 2000: 87)

En el texto encontrado de Guillen cita a Jacobson quien nos presenta seis funciones de la comunicación, las cuales son: “*emotiva, conativa, estética (incide sobre el mensaje) contextual o referencial, fática o pática (relativa al contacto emisor-canal-receptor) metalingüística (que hace referencia al código)*”(Guillen: 2000:90 )

*“las personas aprendemos a ver la realidad, la construimos, en la medida en que nos relacionamos con los demás, aprendemos un lenguaje, unas normas sociales, una cultura, que con sus prescripciones y proscipciones nos dirigen en nuestra manera de interpretar la realidad y de relacionarnos con el medio”*(Guillen: 2000:91)

### *2.3.- La Comunicación Dentro de las Organizaciones*

Una de las bondades de la comunicación es que puede estar presente en grupos pequeños de personas pero también en grupos grandes como una organización, al ser grupos grandes estos pueden generar transformaciones en la comunicación así como los estilos y formas, dependiendo lo que requiera la estructura organizacional, por otra parte la comunicación que surge en grupos grandes puede considerarse que tienen una capacidad de influencia hacia el exterior o medio, a diferencia que grupos de personas integrados por 2 ó 4; por lo que se vuelve fundamental evitar los vacíos a la hora de dar a conocer una idea, el proceso de comunicación debe ser el indicado para evitar malentendidos y problemas posteriores entre los trabajadores.

Al ingresar a una organización, lo primero que sucede es que ocupamos un puesto y con ello una responsabilidad, pero las equivocaciones en cuanto comunicación sería el no definirle al trabajador claramente sus funciones, y la forma en la que las realizará, a esto se le puede llamar un problema de comunicación; por otra parte ¿la falta de integración de una persona al grupo de trabajo se puede considerar un problema de comunicación?, ¿Cuándo un departamento no gusta de la interacción con otro departamento es falta de comunicación? ¿Si un trabajador no comprende las indicaciones o los reglamentos es un problema de comunicación o falta de habilidades de aprendizaje? Estas preguntas serán resultas durante el desarrollo de este capítulo, intentando lograr identificar la importancia que tiene la comunicación así como de conocer los elementos que la componen y lograr una efectiva comunicación dentro de las organizaciones.

En el libro de Gerald Goldhaber sobre las comunicaciones cita a Lee Thayer el cual dice que: *“quizá simplificamos los problemas complejos al analizarlos como fracasos o brechas en las comunicaciones”* (Goldhaber:1984:18)

Algunas organizaciones pierde de vista deriva la importante que tiene la comunicación, si observamos bien las organizaciones que se conocen, la falta de una comunicación efectiva podría derivar otras problemáticas como la insatisfacción, la desmotivación y resentimiento hacia el jefe, ya que le provoca frustración por no saber qué es lo que quiere.

Anteriormente los estudios sobre administración pública, realizó propuestas a las estructuras organizacionales definiendo que las relaciones de trabajo pueden ser horizontales o verticales, Ana Guillen considera que actualmente las relaciones de trabajo pueden ser de tres formas 1.- descendente, 2.- ascendente y 3.- transversal, esto con la finalidad de contribuir al saber, en el momento en que los miembros de la organización están implicados. Sin embargo con este estilo se puede conocer lo bueno y lo malo de la gente que labora en la organización. (Guillen: 2000: 91)



Durante el siglo XX y XXI se han desarrollado infinidad de tecnologías que permiten dar solución a los problemas de comunicación en las organización, sin embargo también en la cuestión de las comunicaciones y la interacción entre la gente a un nivel personal sin embargo esto no aseguró que las interacciones fueran a ser positivas o sanas, en otras palabras las tecnologías de comunicación no resolvieron los problemas de relaciones humanas, aunado a eso aún seguimos organizando nuestras organizaciones e instituciones al estilo antiguo militarizado jerárquico lo que hace cuestionable si es la mejor forma de organizar una institución por la infinidad de problemáticas que surgen y cómo aún más se ponen en duda cuando la organización horizontal funciona a la perfección *“investigaciones llevadas a cabo por los especialistas de las conductas, la mayoría de las organizaciones siguen facilitando detalladas descripciones de los trabajo a realizar y específicos objetivos con un mínimo de flexibilidad”* (Goldhaber: 1984:18)

Entonces qué vendría siendo la comunicación organizacional, hay diversidad de definiciones, aportaciones realizadas por los siguientes autores: (Goldhaber:1984: 21)

1.-*Redding y Sanborn: definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales las habilidades de comunicación y los programas de evaluación de las comunicaciones.*

2.-*Katz y Kahn, perciben a la comunicación organización al como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.*

3.-*Zelko y Dance, se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se den los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir), perciben a la comunicación organizacional independiente a las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad.*

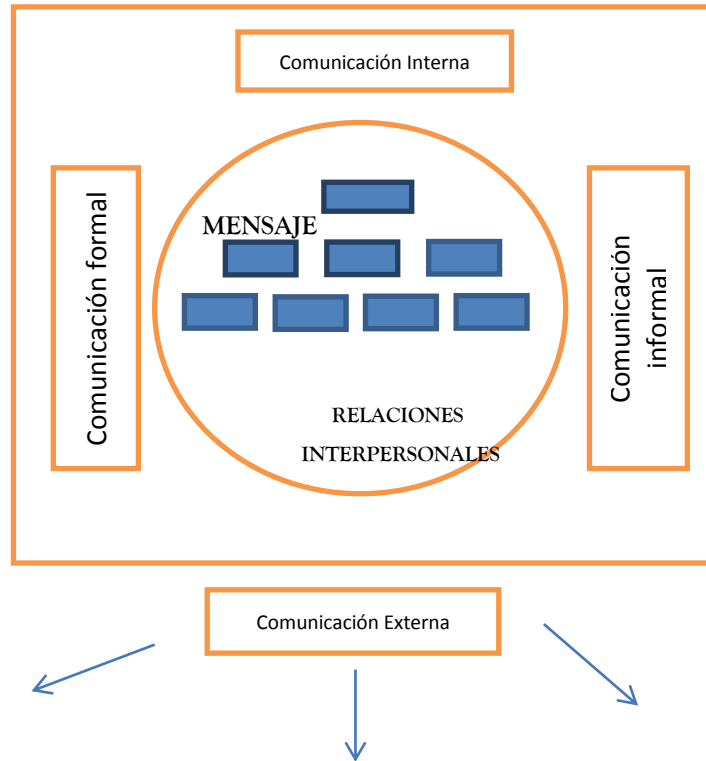
4.-Lesikar, comparte el punto de vista de Zelko y Dance pero agrega a las comunicaciones personales, el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización.

5.-Thayer, es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro la organización identifica tres sistemas de comunicaciones; operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentos (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento/ desarrollo (relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

6.-Greenbaum, percibe al campo de la comunicación organizacional incluyendo al flujo de las comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y co9nsiderar el papel de la comunicación como de coordinación de los objetivos personales y de la organización asó como los de las actividades que generan problemas.

A partir de los postulados anteriores se puede proponer un modelo de comunicación organizacional con una estructura jerárquica que muestre cada uno de los elementos anteriormente mencionados, agregando la importancia de los mensajes, los cuales deben tener ciertas características, y también las relaciones interpersonales.

**FIGURA 7**  
Comunicación de la Organización Jerárquica



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 Características del mensaje

Podemos acercarnos a la definición de *mensaje* con algunas ideas que se hayan escuchado y que se identifican relacionadas al término, sin embargo para sustentar el significado que se le dará no se tiene que intentar definir a partir de nociones propias o de lo que se ha entendido a lo largo de la historia sobre lo que es mensaje, ya que se estaría restando el valor que tiene el concepto de *mensaje* dentro de la comunicación entre las personas.

Miller nos ofrece una postura interesante para definir mensaje dando como base del concepto la *información* ya que *representa “un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema” (Goldhaber: 1984: 23)* entonces se puede entender que de la información nace el mensaje, por lo que el mensaje deriva de un proceso aún más complejo, que es cuando se presenta cierta información el receptor genera significados y le otorga valores que lo llevaran a refutar o sustentar la información para posteriormente, con este filtro creara un mensaje.

*“Los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas” (Goldhaber: 1984: 24)*

## 2.4.- Tipos de Comunicación Organizacional

Los tipos de comunicación de los que partirá esta investigación serán los de comunicación verbal y la no verbal, ya que estos se enlazan con herramientas necesarias para entender la comunicación efectiva y sobre la línea del entendimiento que comunicación tiene que ver con el lenguaje y la forma de transmitir el mensaje específico para determinada situación.

*“Pero no sólo las palabras en sí aportan significado a nuestra visión de la realidad, también la forma en que las presentamos, la puntuación que le damos a algunos hechos en detrimento de otros, contribuyen a resaltar, ignorar e incluso negar fragmentos de esa realizada”(Goldhaber: 1984: 21)*

### 2.4.1 Comunicación verbal

Es cuando dos personas interactúan y a través del lenguaje transmiten ideas y sentimientos, y es enfatizado por el tono de voz, y la frecuencia, inflexiones

### 2.4.1.1 Mensaje

Durante la dinámica de comunicación lo que transmite el emisor al receptor es el mensaje el cual deriva de un dato conocido o información, de ahí surge el mensaje, *“los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante, interacciones humanas.” (Goldhaber;1984:21)*

### 2.4.1.2 Tipos de mensajes (Goldhaber;1984: 24)

- *Mensaje verbal: cartas, conferencias, conversaciones.*
- *Mensajes internos: memorándums, boletines, reuniones.*
- *Mensajes externos: campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas*

### 2.4.1.3 Mensajes en redes

La forma en la que se difunden los mensajes pueden ser el reflejo de la comunicación dentro de una organización, pero este debe tener una justificación clara acerca de su envío, es decir que como en las organizaciones el “tiempo es oro” posiblemente recibir un mensaje, leerlo escucharlo, entenderlo, darle un significado y mandar una respuesta al mensaje puede llevarse tiempo, sin embargo, para encontrar sentido se tiene que saber el objetivo del mensaje o el motivo que persigue. Thayer da a conocer funciones específicas del mensaje: “informar, regular, persuadir e integrar”.

Ya que anteriormente se ha mencionado la importancia del mensaje y las funciones específicas que debe tener, por otro lado también se encuentran el llamado mensaje en redes, el cual sigue la tendencia jerárquica para informar escalando departamentos o descendiendo eslabones en la cadena de mando. Aquí esta un ejemplo de lo que puede provocar esta dinámica en redes: *(Goldhaber: 1984: 27)*

Mensaje enviado por el coronel a un mayor: *“Mañana a las nueve de la mañana se producirá un eclipse de sol, algo que no ocurre cada día. Alinee a los hombres en sus trajes de faena para que puedan ver tan raro fenómeno, y así tendré oportunidad de explicárselos, ahora bien en caso de lluvia, no podemos ver nada, por lo que le sugiero que lleve a los hombres al gimnasio”*

*el mayor le envió el mensaje al capitán: por orden del coronel, mañana a las nueve de la mañana habrá eclipse de sol, si llueve, no podrán verlo, por lo que en traje de faena, el eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día”*

*el capitán le dijo al teniente: “por orden del coronel, mañana en traje de faena a las nueve de la mañana se efectuará en el gimnasio la inauguración de un eclipse de sol. El coronel dará la orden si llueve, lo cual no ocurre cada día”.*

*El teniente le comunicó al sargento: “Mañana a las nueve, el coronel en traje de faena eclipsará al sol en el gimnasio, como ocurre cada día que hace buen día. Si llueve se celebrará afuera”.*

*Y el sargento le dijo al cabo: “Mañana a las nueve, el eclipse del coronel, en traje de faena tendrá lugar debido al sol. Si llueve en el gimnasio lo cual no ocurre cada día se alinearán afuera”.*

*y finalmente un cabo le dijo a otro cabo: “Mañana si llueve, parece que el sol eclipsará al coronel en el gimnasio, es una lástima que no ocurra cada día”.*

Esta postura del autor está apegada a lo que persigue esta investigación ya que por lo regular las organizaciones muestran estos defectos en sus eslabones por lo que este dato del mensaje en serie será útil para hacer el análisis, para posteriormente cuestionar la forma en la que se estructuran los mensajes, y de acuerdo al ejemplo anterior ¿son buenos los mensajes? Ahorran tiempo cuando es dirigido a una multitud pero también se ahorra información?; este ejemplo puede ser el reflejo de todo un departamento.

#### 2.4.1.4 Relaciones humanas

Las relaciones humanas son parte de la naturaleza humana, tanto en sociedad como en las organizaciones estamos constantemente en contacto con personas, dentro de las organizaciones también existen.

Como nos dice Goldhaber (1984) una forma de estudiar las relaciones humanas dentro de las organizaciones es por medio de la comunicación de las personas, lo cual tendrá gran impacto en las formas y procedimientos de la organización.

Thyer citado en el libro de Goldhaber expuso que *“existen tres niveles de comunicación dentro de la organización: individual, de grupo y organizacional”* (Goldhaber: 1984: 31)

Existen cuatro tipos de comunicaciones

- 1.- Dialécticas: implican la interacción de dos individuos
- 2.- Comunicaciones seriadas, amplían al número de participantes por lo que el mensaje es transmitido de la persona A, a la persona B, C, D, E... etc.

#### 2.4.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

Es cuando en una conversación se están de frente emisor – receptor y la información transmitida se acompaña de expresiones faciales, movimientos del cuerpo y manejo del espacio.

Hay tres formas en que se da la comunicación no verbal

- 1.- *“Proxémica, que se ocupa del estudio de la estructuración inconsciente del microespacio corporal, (Hall, 1966), aproximadamente medio metro a nuestro alrededor.*
- 2.- *Kinésica, estudio de la los movimientos corporales como formas de comunicación (Birdwhistell, 1952) manos, brazos, señalamientos, movimiento*

*3.- Paralingüística, estudio de todas aquellas manifestaciones sonoras intensidad, tono acentuaciones dubitaciones, pausas, lagunas, silencios que habitualmente acompañan al habla enfatizando su significado*

Mensaje no verbal: lenguaje corporal movimiento del cuerpo los ojos, gestos, características físicas conducta de contacto como apretón de manos, caricias, golpes; indicios vocales, como el volumen de voz, el espacio personal, que tiene que ver con la territorialidad y la comodidad de espacio entre personas, y por último el medio ambiente, es decir la habitación, si hay música, el mueble, en el exterior pues el jardín, carretera, luz etc. (Goldhaber: 1984: 24)

Cabe considerarse esta información y se apega a los puntos de vista que pretende alcanzar esta investigación es decir otorgarle importancia al lenguaje no verbalizado el cual según datos encontrados de autores puede entenderse como pieza fundamental para el análisis de casos en las organizaciones en donde existan muchos problemas, y si se descubre que es por falta de comunicación poder realizar algunas aportaciones para mejorarla.

Ekman *“afirma que las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales”* (Goldhaber: 1984: 24)

Mehrabian dice que *“cuando la información comunicada por medio de canales no verbales contradice a la información comunicada por medio de canales verbales, parece que la información comunicada de manera no verbal predomina en la interpretación que haga la persona que reciba las dos informaciones”*. (Goldhaber: 1984: 24)

Esta forma de comunicación podría considerarse a punto de vista diferente en donde si las personas comunican pero de manera no verbal, un dato, información, experiencias en esta última entran en juego sentimientos por lo que comunicar emociones también puede formar parte de la comunicación no verbal, y estar



estrechamente relacionado los sentimientos con el lenguaje no verbalizado, que podemos considerar en este caso movimientos corporales y gestos en el rostro.

McCrosbey citado en el libro de Goldhaber dice que los contactos visuales ocurren bajo las siguientes condiciones: (Goldhaber: 1984: 25)

1. Cuando las personas buscan feedback con relación a las reacciones de los demás
2. Cuando desean indicar que los canales de comunicación están abiertos
3. Cuando quieren expresar su necesidad de afiliación, complicación o inclusión
4. Las mujeres participan en un mayor número de situaciones de contactos visuales que los hombres
5. Los contactos visuales se incrementan a medida que aumenta la distancia que media entre las personas que se están comunicando
6. Los contactos visuales también se utilizan para producir ansiedad en otras personas

Las personas muestran también por medio del sentido visual algunas emociones y sentimientos y la comunicación de este sentido no verbalizado es tan sutil pero desconocido por muchos que llega a ser interesante descubrir lo que se ha comunicado por muchos años con la vista, y aprender que cada expresión ocular tiene un significado lo mismo se presenta con los gestos y posturas.

Los gestos y posturas, forman parte también de la condición humana, sin embargo muchas de ellas también brindan un significado a en la comunicación, y se catalogan como comunicación no verbal. Hewes citado en Goldhaber ( 1984) descubrió que existen más de mil posturas, lo extraño es que catalogaba posturas buenas y posturas malas, algo que los investigadores vieron como algo absurdo, pero en realidad si se observa desde otro punto de vista, el psicológico, tenía razones extensas para hacer esta distinción.

Por otra parte también es importante mencionar que las posturas y los gestos, también son condicionados por la cultura (Goldhaber: 1984:153), es decir que son aprendidos y determinados por una construcción social, un ejemplo: en algunas culturas se dan la mano para saludar, en la mexicana, en específico; los chinos inclinan la cabeza, los españoles dan un beso en cada mejilla, si esto último es observado en hombres en otras culturas se les acusaría de homosexualidad. Entonces el significado de los gestos también depende de la cultura.

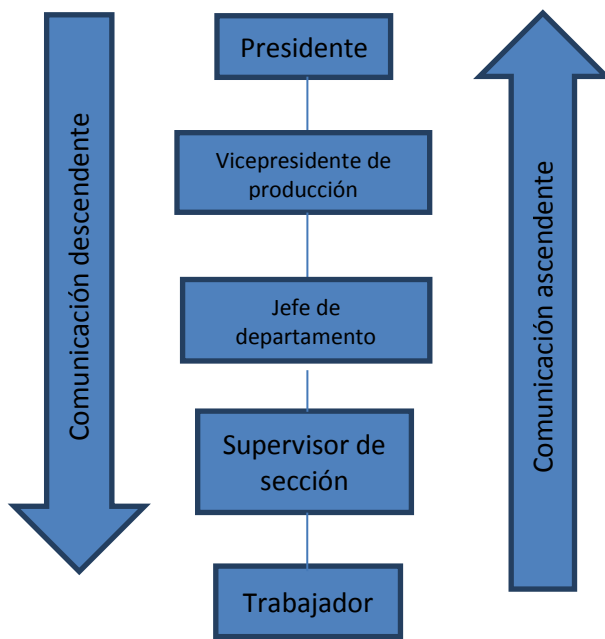
## 2.5.- Formas de comunicación

Existen diferentes formas en que las personas se pueden comunicar, pero dentro de una organización, cabe hacer la aclaración por que a continuación se expondrán algunos diagramas de comunicación apegado a un organigrama con las jerarquías básicas, estas formas de harán posible la comprensión de las variabilidades en la que existen interacciones entre los trabajadores y cómo se comunica.

### 2.5.1 Comunicación Descendente

El proceso es el siguiente, la comunicación va de los niveles más altos jerárquicos hasta llegar a los de nivel intermedio hasta los niveles bajos, y el sentido de esta comunicación tendrá por objetivo transmitir “*dirección, instrucción, adoctrinamiento, inspiración y evaluación*” (Wexle:1990: 95), sin embargo mientras desciende la información los directores hacen una discriminación de qué información no comunicar.

FIGURA 8  
Comunicación ascendente y descendente



Fuente: Wexley, Kennet. (1990). "Conducta organizacional y psicología del personal". Pp. 95

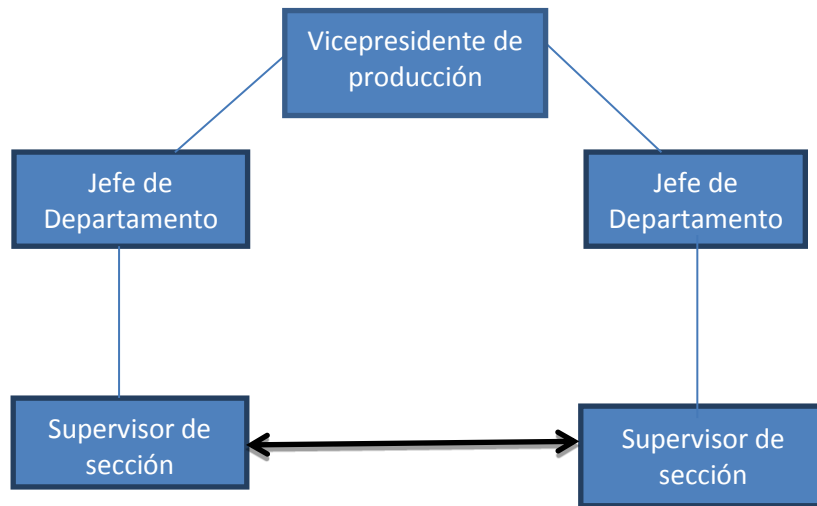
### 2.5.2 Comunicación Ascendente

En este caso es lo opuesto la comunicación fluye desde los niveles más bajos hasta los más altos, y también existe un filtro en donde los directores discriminan cierta información que debe ser conocida por los altos mandos, aunque la finalidad prioritaria es conocer las actividades, decisiones del personal del nivel bajo.

### 2.5.3 Comunicación Lateral

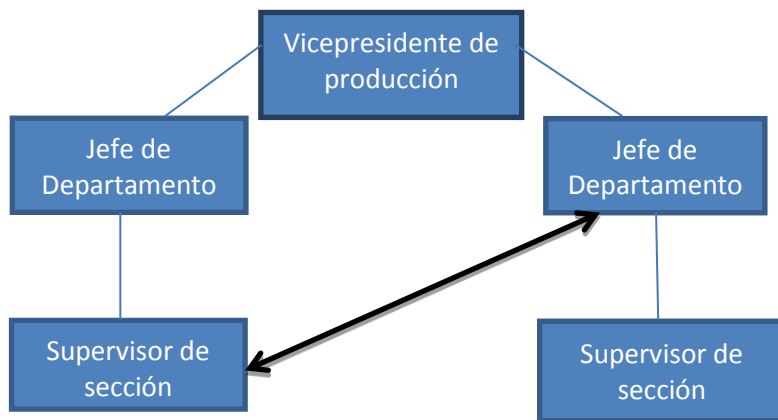
Esta forma de comunicación se da entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico, a esto se le determina “*comunicación horizontal*” aunque también esta se da entre trabajadores de diferentes departamentos pero sin tener un grado directivo.

Figura 9  
Diagrama de comunicación lateral



Fuente: Wexley, Kennet. (1990). “Conducta organizacional y psicología del personal”. Pp. 97

### Figura 10 2.5.4 Comunicación lateral pero diagonal

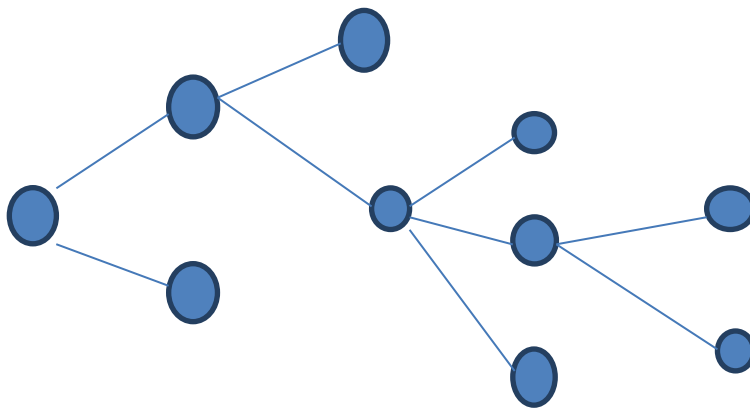


Fuente: Wexley, Kennet. (1990). “Conducta organizacional y psicología del personal”. Pp. 97

### 2.5.5 Comunicación Informal

Dentro de las organizaciones existe la comunicación formal, sin embargo también existe la comunicación informal y, esta última hace alusión a una práctica organizacional que no está establecida en documentos, de ahí su carácter de informal, es a lo que se llama *rumor, chisme, o alguna invención*; sin embargo la misma representaba una incógnita por investigar, ya que a pesar de ser considerada comunicación informal, aportaba un efecto positivo entre los trabajadores como el fortalecimiento de relaciones sociales. Por otra parte en el plano laboral también contribuye en dejar claras algunas actividades, que en el momento de ser leídas no quedan claras, por ejemplo los problemas comunicados a través de la informalidad eran conocidos más rápido, y los trabajadores en los niveles altos de jerarquía se mantienen más informados sobre los hechos laborales que los de niveles bajos. La dinámica en la que se da esta forma de comunicación es por semejanza a racimos, es decir por grupos de personas, como se puede observar a continuación.

FIGURA 11  
Comunicación Informal



Fuente: Wexley, Kennet. (1990). "Conducta organizacional y psicología del personal". Pp. 99

## 2.6.- Canales de comunicación

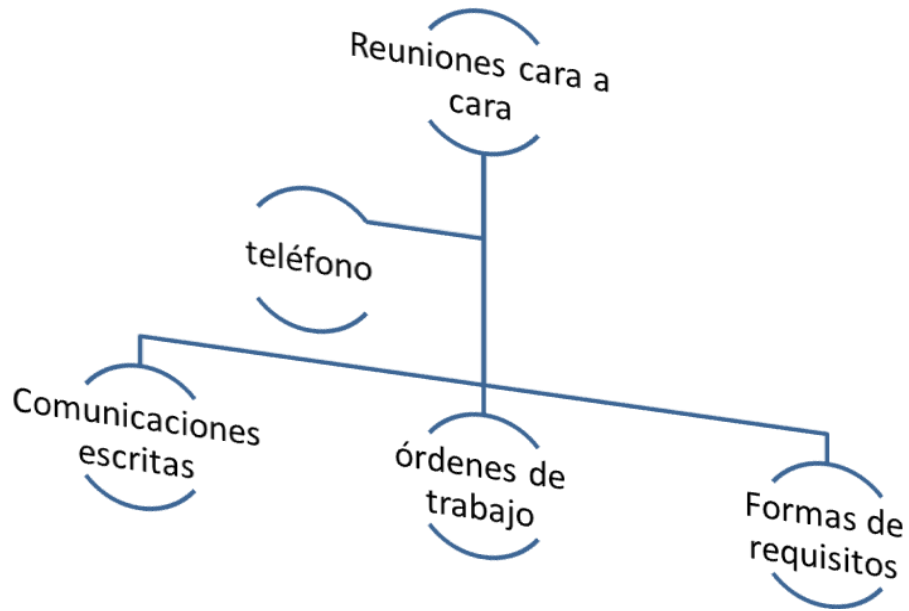
Los medios más comúnmente utilizados son en el caso de la comunicación ascendente:

FIGURA 12  
Canales en la comunicación ascendente



Ya una vez conociendo los canales de comunicación que se encuentran en la organización también nos podemos dar cuenta de cómo son utilizados, esta es una propuesta de los que pueden estar existentes, aunque cabría preguntarse si se utilizan otros. Sin embargo aquí la comunicación viaja de los departamentos en subordinación hacia los directivos, será de gran ayuda identificar si estos son suficientes para alcanzar tener comunicación con los ejecutivos de la organización.

FIGURA 13  
2.6.2 Canales de comunicación descendente<sup>6</sup>



Fuente: elaboración propia a partir de datos encontrados en Wexley, Kennet. (1990). "Conducta organizacional y psicología del personal". Pp. 99

En este diagrama se muestra un ejemplo parecido y se puso en el documento con el mismo fundamento de identificar si se ocupan en la organización que será analizada y si son suficientes.

## 2.7 Liderazgo y Comunicación

Anteriormente se trató el tema del liderazgo y se habló de sus elementos predominantes dentro de las organizaciones, en este capítulo se habló de la comunicación, endone cabe mencionar que forma parte de una condición humana vital sin embargo hablar, no

<sup>6</sup> La elaboración en forma de un organigrama de jerarquía es solo para hacer énfasis en la estructura organizacional y no se refiere a que en algún eslabón solo se utilice lo escrito, por ejemplo: segundo eslabón el teléfono, pero toda la organización lo utiliza.

es lo mismo a comunicar, así como anteriormente vimos que se deben considerar algunos elementos de la comunicación. Sin embargo es posible que todo gerente sea líder y aunado a ello sea buen comunicador, pues a partir de estos capítulos se pudo observar que no, ni todo gerente es líder y tampoco implementan de la mejor manera el lenguaje. Cabe resaltar que este estudio tiene un interés por analizar estos dos elementos pero dentro de una organización lo cual lo vuelve aun más complejo, es decir la tarea será identificar si en las organizaciones los ejecutivos tienen habilidades de comunicación, y si consideran elementos como la forma en la que está organizada la estructura como *horizontal, vertical, trabajadores hombres y mujeres, las partes de un mensaje, la diferencia entre mensaje e información etc.* En dado caso de que el gerente si sea un líder, pero no tenga una comunicación efectiva con sus trabajadores se invitará a la formación de habilidades de comunicación, sin embargo tendrá que hacerse la propuesta de que no solo se deben desarrollar habilidades de los gerentes sino también de los demás trabajadores ya que es indispensable encontrarse en el mismo canal<sup>7</sup> de lenguaje.

Como es indispensable pensar que un líder se comunica con los trabajadores, será necesario identificar si no solo da órdenes o discursos sino que también sabe escuchar, como se puede recordar con el tema de la comunicación el feedback, es decir una retroalimentación, también es importante considerar que los grupos de trabajo tienen estilos de comunicación tal es el caso de la informalidad de la cual puede ser de gran ayuda en el conocimiento de algún problema así como para su solución, el líder tendrá que acudir a las aportaciones hechas en el capítulo de la comunicación para conocer la mejor forma de interactuar así como trabajar con sus trabajadores.

---

<sup>7</sup> Es una frase para hacer referencia de que en las organizaciones exista una homogeneidad del lenguaje, los métodos, mecanismos y técnicas para comunicar.



CAPITULO III  
DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN

En siguiente capítulo se podrá retomar el tema sobre desempeño laboral y saber desde dónde partir para identificar los elementos que nos serán de utilidad para describir tal acción entre los trabajadores de una organización, se podrá hacer una concatenación de los pasos a seguir para determinar si esta acción se puede desarrollar en un área de trabajo, ya que considerar evidente o sobreentendido que los trabajadores de determinada organización cumplen sus funciones, se puede caer en un error, porque este capítulo sugiere revisar bien este fenómeno de desempeño laboral el cual puede utilizarse en relación con otros elementos a estudio, en este caso estará relacionado con la comunicación efectiva para lograr analizar si puede contribuir estos factores para el buen funcionamiento de la estructura de organización.

Más adelante, se plantean ejemplos de evaluaciones de desempeño laboral, los cuales requieren de un riguroso proceso y su ejecución no debe tomarse a la ligera ya que de los mismos depende muchas mejoras para la realización de actividades de una persona dentro de una organización, y así como en el alcance de objetivos de la organización, vista desde una forma más organizada a partir de las evaluaciones de desempeño del trabajador, por otra parte se conocerá la importancia que tiene cada uno de los métodos de evaluación, así como los beneficios que tiene para los empleados, ejecutivos, altos mandos, personas externas a la organización que reciben los servicios, colaboradores, entre otros, y por ende de cada una de las áreas o departamentos.

Por último se pretende reunir las bondades de cada uno de los elementos retomando el liderazgo en conjunto con el concepto de comunicación efectiva y del factor de desempeño laboral, para esta investigación y análisis de caso de una organización.

### 3.1.- CONCEPTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Dentro de la amplia gama de documentos que pudieran describir lo que es desempeño laboral no se ha realizado una definición exacta, sin embargo su definición va dirigida a desarrollar un concepto sobre un comportamiento esperado de una persona dentro de una organización para realizar su trabajo, el concepto puede estar relacionado a una infinidad de factoras que generan el “desempeño”, entre ellos la motivación, ambiente, cultura de la organización, relaciones laborales, puesto entre otros, pero este dependerá del estilo o tipo de Administración de los Recursos Humanos, y va desde el reclutamiento y selección de personal hasta los estilos de trabajo, procesos y funciones, cultura y clima de la organización.

Esta parte de la investigación exige de su definición para poder dar cauce al análisis sobre liderazgo, comunicación que recae en el “buen” desempeño laboral; si bien los textos nos explican sobre ciertos elementos que influyen para generar el desempeño laboral primero será necesario saber qué es, por lo que se puede acudir a la raíz de las dos palabras que conforman el concepto “desempeño laboral” iniciando por definir qué es desempeño según la Real Academia Española nos dice que es: *“cumplir las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; ejercerlos”*

Por lo que desde un punto de vista personal se puede decir que desempeño laboral es la función de realizar las actividades propias de un puesto que permiten ejercer conocimientos y habilidades de la persona.

Es de reconocer que las personas tiene diferentes habilidades, cualidades, características que ofrecer a un puesto de trabajo sin embargo la organización se debe de comprometer con especificar qué comportamiento y conocimientos se necesitan para el puesto que van unidos a los objetivos de la organización, de esta reflexión se da continuidad al capítulo con el intento de explicar qué es el desempeño laboral y todo lo que le rodea.

### 3.2.- ELEMENTOS LIGADOS AL DESEMPEÑO LABORAL

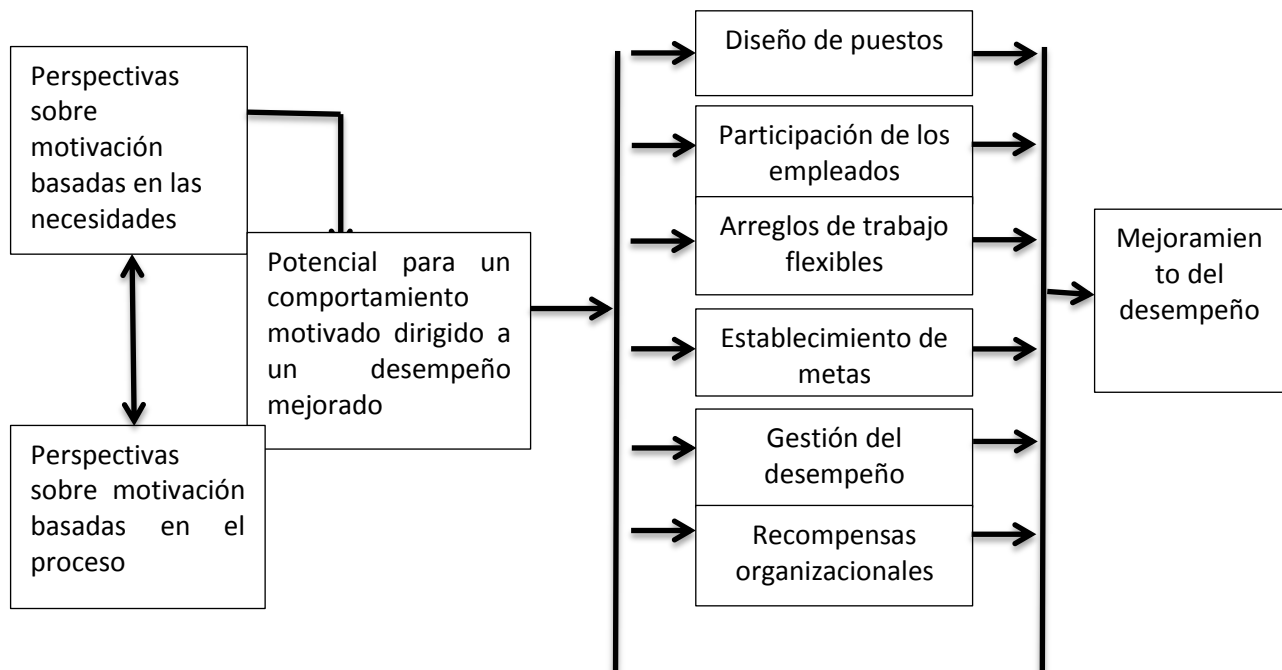
El trabajo representa para el empleado una forma de supervivencia, ya que se obtiene del mismo los recursos para satisfacer sus necesidades básicas, pero se le puede dar otra connotación llevando la reflexión sobre la “satisfacción laboral” es decir los alicientes que le proporciona su trabajo para llevarlo a cabo y esto le genere un sentimiento positivo. No todas las personas se sienten satisfechas y es en esto en lo que también deben prestar atención las organizaciones y esto es a lo que se llama la búsqueda del desempeño laboral.

Desde una perspectiva de la psicología laboral toda organización debería perseguir crear puestos que beneficien a la organización pero también construir una dinámica de satisfactores y motivadores para los empleados, es un ideal que debe pactarse a la hora de emprender una organización, sin embargo es poco común que esto se lleve a cabo por el simple hecho de que al constituirse alguna organización la prioridad es establecer las bases para su funcionamiento y todas se fijan en el alcance de objetivos a costilla de los trabajadores.

La organización que trabaja con base a objetivos elabora sus puestos y las exigencias de cada uno bajo el mismo esquema, por lo que gerentes y directivos solo se enfocan en alcanzar sus metas plateadas, dejando de lado los incentivos y motivadores para que los trabajadores alcancen las exigencias, esto pareciese muy complicado ya que como lo indican algunos textos sobre motivación, otro concepto difícil de definir, lo que motiva a algunos desalienta a otros, Ricky Griffin dice que *“existe cierto potencial para un comportamiento motivado dirigido a un desempeño mejora; por que suponga que un empleado quiere más relaciones sociales; es decir, quiere satisfacer las necesidades de pertenencia, relación o afiliación, esto significa que hay un potencial para que el empelado quiera desempeñarse a un nivel más alto si cree que ello satisfará esas necesidades sociales”* (Griffin:2010:118)

Griffin nos aporta una idea sobre el desempeño a través de la motivación generada por medio del trabajo, cómo entender esta propuesta, se presenta a continuación para ver de manera detalla la forma en la que ya no se vuelve un ideal en lo abstracto sino un posible de realizar por medio de un mecanismo sencillo:

FIGURA 14  
MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Ricky W. Griffin "Comportamiento Organizacional gestión de personas y organizaciones. Pp. 119

La figura anteriormente presentada puede ayudar a identificar algunos puntos clave para desarrollar el desempeño en los trabajadores desde el punto de vista de tomar algunos elementos clave como la motivación y el enfoque a necesidades, este esquema servirá a las personas que lean esta investigación para generar algunas propuestas en las organizaciones en las que se encuentren inmersos y exista un bajo desempeño laboral, tema que más adelante se verá al presentar las diferentes herramientas que se pueden emplear para medir los niveles de desempeño de un trabajador.

Con lo anteriormente expuesto se puede realizar algunas propuestas, si se me permite, para dar una descripción más en conjunto sobre lo que se requiere para que una organización “gestione” el desempeño laboral, con el enfoque de que el trabajador realice sus actividades con una actitud positiva y seguridad que desde el punto de vista personal se consideran básicas para la satisfacción personal y laboral:

- 1.-Descripción del puesto
- 2.-Tiempos en los que se debe cumplir cada una de las actividades
- 3.-Lo que espera el jefe del trabajador
- 4.-Lo que los compañeros esperan del trabajador (corresponsabilidad)
- 5.-Identificación hacia la organización
- 6.-Ambiente organizacional

Estos elementos pudieran resultar obvios o totalmente racionales para que un trabajador realice sus funciones, sin embargo para muchos gerentes pasa desapercibido, por lo que recordarlo no está demás, quizá también por falta de tiempo a una capacitación sobre estos puntos, dejando a la su suerte al trabajador, y sobre el entendimiento de que el trabajador se vaya adaptando, sin embargo al dejar todo inestable esto no representa certeza del puesto ni de la organización, saliendo contraproducente.

### **3.2.1 Diseño y Especialización de Puestos**

El establecimiento de funciones contribuyen a eliminar la duplicidad de actividades, perdida de recurso y esfuerzo, sin embargo se obtienen más beneficios como no crear expectativas falsas sobre lo que hará la persona al ser contratada o si no logra cumplir con los requerimientos del puesto. Por otra parte “los puestos diseñados de forma apropiada pueden tener un impacto positivo en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral de quienes los desempeñan” (Griffin: 2010;119).

La especialización del puesto no es más que un estudio de las tareas que se realizan y la estandarización entre los trabajadores, misma que puede desembocar algunos problemas ya que al estar tan homogéneas las actividades se genera una monotonía que los trabajadores pudieran comenzar a experimentar fastidio y desgano. Pero existen algunas opciones para eliminar esta monotonía una de las más usadas es la rotación de puestos, es decir que los trabajadores cambien de puesto continuamente para mantener su interés, el proceso es el mismo por lo que el trabajador conoce la dinámica sin embargo en vez de realizar la actividad 1 realiza la 2 y así sucesivamente dependiendo el número de fases que estén establecidas. (Griffin: 2010:121)

Este tipo de estrategias desde un punto de vista personal considero que no es funcional, no fomenta ninguna seguridad sobre el trabajo que se está realizando y estar en constante cambio puede desestabilizar al trabajador, se requiere de un equilibrio que no origine monotonía pero tampoco demasiada movilidad, la rotación puede ser una medida puede generar más problemas que ofrecer una solución.

### 3.2.2 Puesto Ampliado

Se refiere a otorgar más funciones a un puesto de trabajo para hacerlo menos monótono y enriquecerlo con más responsabilidades, se define como que *“se puede motivar a los empleados por experiencias positivas relacionadas con el trabajo como los sentimientos de logro, responsabilidad y reconocimiento”* (Griffin: 2010: 122)

### 3.2.3 Características del Puesto

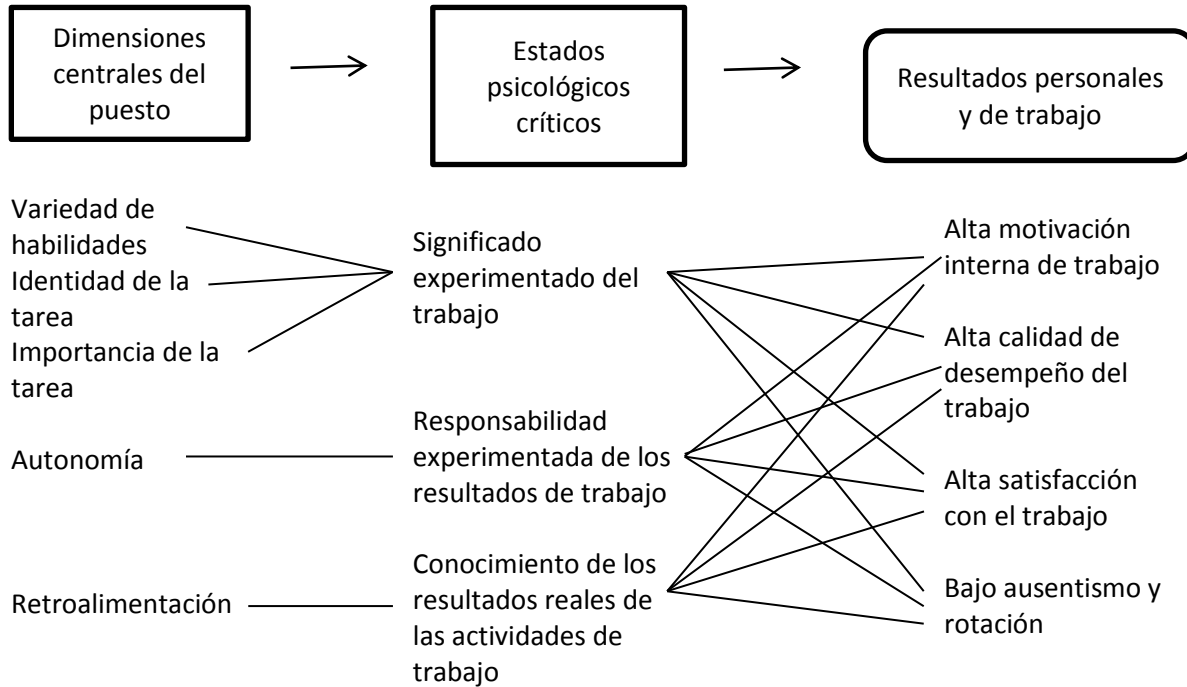
Esta parte se concentra en explicar la propuesta de Hackman y Oldham los cuales establecen una *teoría de las características del puesto*, donde ponen énfasis en estados psicológicos necesarios para que mejore la respuesta del trabajador frente la actividad solicitada y existen 3 características psicológicas clave: (Griffin: 2010: 123)

- 1.- Significado experimentado del trabajo: el grado al que el individuo experimenta el puesto como generalmente significativo, valioso y digno
- 2.- Responsabilidad: experimentada de los resultados del trabajo, el grado al que los individuos se sienten personalmente responsables y dependientes de los resultados de su trabajo.
- 3.- conocimiento de los resultados: el grado al que los individuos entienden qué tan eficazmente realizan el trabajo

Estas características pueden aportar información a este análisis ya que contempla aspectos psicológicos para modular el desempeño de un trabajador, esto desde mi punto personal considero una teoría que debe valorarse, ya que algunos estados de ánimo impactan en la fluidez de las actividades destinadas durante el día porque se puede esta teoría para realizar la investigación y tener un fundamento sobre comportamientos y habilidades que son observables y que pueden ser reguladas en dado caso que afecte al trabajador.

Esta teoría nos dice que existen estados “psicológicos críticos, dimensiones centrales del puesto y resultados personales y de trabajo producidas por los mismos” que pueden presentarse en todos los trabajadores, estas van más encaminadas a lo positivo es decir que quien tengas estas características tendrán motivación, habrá baja rotación, satisfacción y por supuesto un alto desempeño, los trabajadores que tengan un fuerte deseo de superación experimentar estas características estarán a gusto con estas características.

A continuación se presenta un esquema para explicar de una manera gráfica la teoría de las características del puesto.



Fuente: Ricky W. Griggin "Comportamiento Organizacional gestión de personas y organizaciones. Pp. 124

Hackman y Oldham describen las dimensiones centrales del puesto para tener una visión más clara de a lo que se refieren: (Griffin: 2010: 124)

- 1.- la variedad de las habilidades: el grado al que el trabajo requiere una diversidad de actividades que incluyen diferentes habilidades y talentos.
- 2.- la identidad de la tarea: el grado al que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo "completa" e identificable; es decir el grado al que un trabajo tiene un principio y un fin con un resultado tangible.



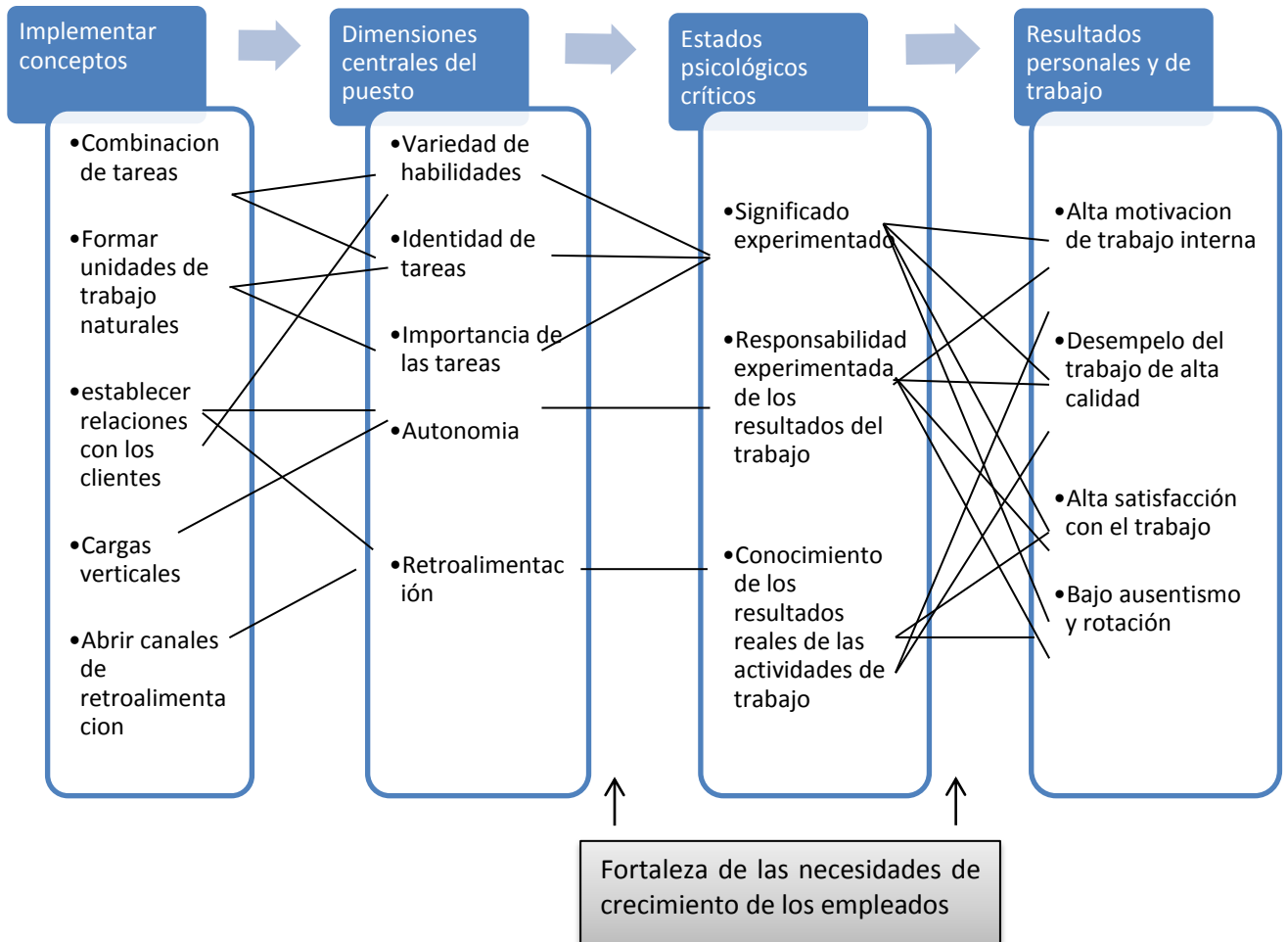
3.- la importancia de la tarea: el grado a l que el trabajo afecta las vidas o el trabajo.

4.- Autonomía: el grado al que el puesto permite al individuo una libertad sustancial independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos para realizarlo.

5.- Retroalimentación: el grado al que las actividades laborales dan al individuo información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

Estos puntos servirán de guía cuando el gerente se enfrente a la necesidad de estudiar ciertas cualidades desempeñadas en el puesto de un trabajador, de tal suerte que recurrir a este esquema puede ser de gran ayuda, siempre y cuando el estilo de liderazgo se adapte a estos estímulos, ya que puede variar la disposición del gerente para tomar estas medidas, porque desde el punto de vista personal y si se me permite decir, que estas opciones de mejora resultan de la alteración de la cotidianidad y de la rutina, como bien lo menciona la anterior descripción de especialización del puesto, es decir modificar ciertas actividades lo cual en algunas ocasiones alterar la dinámica no representa certidumbre a los gerentes por lo cual llevarlo a cabo se vuelve complejo.

FIGURA 15  
IMPLEMENTACION DE LA TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO



Otras de las acciones que pueden generar cambios en el desempeño de los trabajadores es el fomentar el mecanismo de participación o llamado de otra manera empowerment. Las organizaciones y sobre todo las privadas se concentran únicamente en alcanzar los objetivos dejando aparte las contribuciones que tenga un trabajador para mejorar el trabajo, funciones, algunas aportaciones del trabajador quien es el que experimenta los errores y fallos, además de quien en determinados casos pudiera identificar directamente soluciones, y no son contempladas, simplemente porque las políticas de trabajo se limitan únicamente a cuidar los insumos y productos, porque si se desea solucionar un obstáculo al que se enfrente la organización el acudir a pedir la

opinión de un trabajador será la última opción, ya que se considera que los problemas tienen relación con factores extrínsecos a la organización.

De tal manera surge el modelo de Vroom Yetton - Jago que dice que el **empowerment**: es el proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas de trabajo, tomar decisiones y resolver problemas dentro de sus esferas de responsabilidad y autoridad, así, el *empowerment* es un concepto algo más amplio que promueve la participación en una diversidad de áreas incluido, pero no limitado, al trabajo mismo, al con texto y al ambiente de trabajo.

Participar y empowerment no es lo mismo, la participación considera únicamente ofrecer el derecho al trabajador de participar y empowerment le otorga el *poder* de determinar sus objetivos, cómo alcanzarlos y tomar decisiones asertivas en su lugar de trabajo.

*“los empleados que participan en la toma de decisiones pueden usar más comprometidos a ejecutar las decisiones de forma adecuada, más aun tomar una decisión exitosa, ejecutarla y luego ver las posibles consecuencias puede ayudar a satisfacer la necesidad personal de logro, proporcionar reconocimiento y responsabilidad y mejorar la autoestima” (Griffin:2010: 127)*

*Técnicas de participación:(Griffin:2010: 127)*

- *Buzones de sugerencias*
- *Reuniones de preguntas y respuestas*
- *Equipos de trabajo: grupo de empleados facultado para planear, organizar, dirigir y controlar su trabajo y el jefe tiene el papel de coach.*
- *“círculos de calidad”: es un grupo de empleados que voluntariamente se reúnen de forma regular para identificar y proponen soluciones con problemas relacionados a la calidad*

### 3.3.- Métodos de evaluación del desempeño laboral

Esta actividad representa uno de los mecanismos que debe realizar una organización, existen diferentes tipos o métodos para evaluar el desempeño laboral, esto representa una necesidad de monitorear la efectiva relación entre el trabajador y la labor que se espera del desarrollo en el puesto de trabajo, no se debe dar por hecho que la persona se ha adaptado solo por pasar el proceso de reclutamiento ya que para el desempeño no solo influye tener los conocimientos, sino de otros aspectos que anteriormente ya se mencionaron, es por ello que se presentarán algunos tipos de evaluación con la finalidad de conocerlo, esta parte no pretende hacer una explicación o presentación exhaustiva sobre estos métodos, únicamente es un esbozo de que existen formas de evaluación de un trabajador sin importar su rango en la jerarquía organizacional.

Martha Alles *“nos dice que las evaluaciones de desempeño deben responder a metas u objetivos altos pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse”* (Alles: 2010:24)

**FIGURA 16**  
**LA EVALUACION DE DESEMPEÑO ES UNO DE LOS SUBSISTEMAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**



## TIPOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

360 °	180 °	vertical	Gestión por competencias
<p>Es una herramienta para medir competencias que contempla 7 pasos en la evaluación de desempeño, consultando a todas las áreas con las que se relaciona el líder dando un giro de 360°</p> <p>1.- Definición de formatos de evaluación se ajusta a las capacidades deseadas del puesto, 2.- sensibilización/ beneficios de la evaluación, 3.- Proceso de evaluación, 4.- Recolección de datos, 5.- Reporteo, 6.- Retroalimentación, 7.- Proceso de mejora.</p>	<p>Este tipo de evaluación es cuando una persona es evaluada por sus jefes o pares, a diferencia de la de 360 ° no incluye a subordinados</p> <p>Pueden evaluar aquellos que observen el trabajo del evaluado, como directivos, miembros del equipo, supervisores, gerentes o socios, entre otros.</p>	<p>La evaluación la realiza el jefe, gerente o director</p>	<p>Está enfocada en hacer una evaluación de las competencias previamente establecidas de lo que se requiere en el puesto, cuando se realice la evaluación a la persona se determinará si tiene el talento o no, es una estrategia de la empresa</p>
Método basado en características	Método basado en el comportamiento	Métodos basados en resultados	Entrevista de retroalimentación
<p>Está pensado para medir virtudes de la persona, así como valores.</p>	<p>Este tipo de evaluación ayuda a quitarle la ambigüedad a la evaluación basada en características, en donde la persona brinda un poco de más información con su comportamiento y/o acciones.</p>	<p>Es cuando una organización se centra en sus procesos, productos, servicios entre otros para alcanzar objetivos, se centra en eliminar los obstáculos así como definir objetivamente las metas a alcanzar.</p>	<p>Va del jefe al subordinado y se concentra en las fortalezas y en las áreas de mejora sin descuidar los intereses de carrera del evaluado</p>

Para tener una idea más clara sobre la importancia que tienen las evaluaciones de desempeño Martha Alles que es la creadora del diccionario de competencias y comportamientos, un libro básico que todo psicólogo de lo laboral debe tener en su biblioteca, nos dice que la Gestión por Competencias *“permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, el cálculo de competencias variables, y es de ayuda en otros aspectos organizacionales, relacionados con planes de sucesión diagramas de reemplazo, planes de carrera y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización”* (Alles: 2010:20)

### 3.4.- Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

- A través de la evaluación revisar y renovar las funciones que realiza
- El evaluado debe revisar la prueba para identificar funciones que no le corresponden y se le han calificado

Martha Alles (2010:31)

- Desarrollo personal y profesional de colaboradores
- Mejora permanente de resultados de la organización
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos
- Se puede decidir si se aumentan los salarios o no
- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo
- La mayoría de las personas necesitan esa retroalimentación
- Adecuación persona puesto

## METODOLOGIA

### HIPÓTESIS

La utilización de un liderazgo basado en la comunicación dentro de una organización constituida como Asociación Civil, que integra grupos sociales, mejora el desempeño de la realización de actividades.

H2: Un liderazgo basado en la retroalimentación de información fomenta mayor motivación de los ejecutores de las actividades.

H3: Cuanto menor sea la comunicación, resolución de problemas y de dudas entre líder y seguidores más complicado será el alcance de objetivos.

Los líderes muestran cualidades y características, que pueden propiciar la comunicación más certera y objetiva entre trabajadores y directivos, lo cual contempla el tomar decisiones que sean justificadas con tal intercambio de información, lo que conlleva que los trabajadores, al intervenir, acepten las decisiones tomadas, de tal manera que tengamos un grupo que alcance objetivos y un líder que tenga un margen bastante amplio de información y alcance un buen desempeño laboral.

### OBJETIVO GENERAL

Identificar los beneficios del liderazgo basado en la comunicación dentro de una Asociación Civil del Estado de Querétaro para mejorar el desempeño laboral.

## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Identificar los tipos de liderazgo emergentes que integren las características y fines de la comunicación.
- Saber si existe un tipo de liderazgo en donde su principal característica sea la comunicación y ante la no existencia proponer un tipo de liderazgo basado en la comunicación.
- Descubrir cuáles son los canales de comunicación que mejor se adecuen al equipo de trabajo. y las actividades que realizan en la asociación civil.
- Identificar si los ejecutivos dan la posibilidad de retroalimentación de información dentro de la organización.

Esta investigación enfocará sus esfuerzos en analizar los fenómenos de liderazgo que surgen en las asociaciones civiles, mismas que con el paso del tiempo han tomado más fuerza y están teniendo mayor intervención o participación en las problemáticas que aquejan a la sociedad.

Al enlazar un conjunto de esfuerzos, los representantes de las A.C deben guiar y tener un mensaje claro de sus propósitos e ideales, por lo que es indispensable que se caractericen por un liderazgo, sin embargo hay algunos tipos de liderazgo que ya no son tan funcionales debido a que las características de los participantes también han cambiado, y han surgido otros más que aportan grandes ideas para la organización, lo planteado en esta investigación será identificar qué tipo de liderazgo es el que se utiliza en una Asociación Civil y qué elementos del liderazgo basado en la comunicación pueden adaptarse para el mejor ejercicio de liderazgo, además de poner atención en la información que se maneje entre los grupos de trabajo y saber si es filtrada entre los participantes y no es conocida por los directivos, lo cual puede generar algunos obstáculos para la organización.



Se elaborarán instrumentos de medición y evaluación de liderazgo, tales como encuestas o entrevistas, se observarán las actitudes y comportamientos en determinados momentos durante la realización de actividades, que aporten datos para determinar las propuestas de liderazgo basado en la comunicación. Conjuntamente hacer una evaluación del desempeño laboral así como de los procesos de comunicación formal e informal. La población sujeta a este análisis serán los directivos, coordinadores y ejecutores de proyectos de una Asociación Civil dedicada a promover la participación social.

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará será de correlación y descriptiva, ya que pretende identificar los fenómenos de liderazgos existentes en una Asociación Civil y ubicarlos en los que se emplearon en el marco teórico para fines de análisis de este trabajo, sin embargo también será de correlación ya que se desea saber si el tipo de liderazgo, una vez identificado entre las categorías seleccionadas, éste impacta en la efectiva comunicación organizacional y en el buen desempeño laboral.

Una de las finalidades que pretende hacer este estudio es identificar el tipo de liderazgo organizacional existente dentro de una Asociación Civil, si bien, se ha empleado el concepto de liderazgo en infinidad de situaciones y bajo fenómenos concretos por ejemplo a la hora de tomar decisiones, sin embargo cabe mencionar que el concepto de liderazgo puede encontrarse presente en todas las organizaciones ya sea público o privada, pero también puede ser nula su existencia, muy pocas veces se evalúa el liderazgo, aunado a ello aún no se han hecho muchos análisis y estudios dentro de alguna organización civil, lo cual permite que esta investigación resulte interesante, y a través de la misma se pueda identificar fortalezas pero también algunas debilidades sobre las dinámicas de trabajo, y buscar una solución a través de esta propuesta de investigación sobre el liderazgo basado en la comunicación, y no a través de otros recursos, como capacitaciones, recorte de personal, de presupuesto, etc., sino

conforme a la identificación de la problemática de fondo como es la dirección o conducción de un equipo de trabajo.

Con la información obtenida se puede ofrecer una metodología para fomentar el desarrollo organizacional, así como las técnicas y procedimientos que se requieren para tener un liderazgo sólido que permita dar solución a las problemáticas a las que se enfrenta la organización.

#### POBLACIÓN MUESTRA

Se designó para tal investigación a los integrantes de la organización que se encargan de la promoción y ejecución de los proyectos denominados por la misma como “Promotores” con un número aproximado de 40 participantes, por otra parte también se realizarán evaluaciones a coordinadores y asesores de proyectos con un número aproximado de 7 personas.

## CAPITULO IV ANALISIS DE DATOS

### 4.1 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este apartado del estudio mostrará las conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada en una organización, dando inicio por dar a conocer la necesidad a la que se enfrentan algunas organizaciones con respecto al Liderazgo-relacionado a la comunicación, en otros términos descubrir la importancia que tiene una efectiva comunicación para los puestos de liderazgo, esclareciendo que el tipo de liderazgo hasta el momento ejercido en determinada empresa u organización no siempre es la que es funcional según el equipo de trabajo, o en algunas ocasiones queda nulo o inexistente el liderazgo, y se mantiene una forma arcaica de guiar a un trabajador, debiendo motivar utilizando todas las herramientas que proporciona la comunicación junto con un liderazgo *ad hoc* para no solo realizar sus funciones sino que su desempeño sea satisfactorio tanto para el trabajador como para el jefe.

Se menciona “modelo de estructura organizacional” como un bosquejo de lo que sucedió dentro de la organización al hurgar los estilos y formas de trabajo de los representantes y de los equipos de trabajo, es una manera de dar una noción de lo que se requirió cuando se fueron generando nuevos procesos de trabajo, de requerimientos y de la entrada a nuevo personal, así como replanteamiento de metas. Y en este caso de estudio lo que se propone es lograr establecer una estructura organizacional que permita el crecimiento, se propone hacer mejoras a partir del análisis de liderazgo basado en la comunicación.

Para realizar este análisis y llegar a conclusiones claras, se requirió de la aplicación de encuestas así como de la intervención e investigación de la organización, a través de un taller de *fortalecimiento organizacional*, lo cual permitió saber las razones por las que se establecieron formas de trabajo, y de las expectativas que tenían los

integrantes de la organización sobre su trabajo, requiriéndose en el 2013 hacer un estudio sobre la estructura organizacional para ajustar la demanda de trabajo y eliminar lo que pudiera estar obstaculizando el crecimiento organizacional.

Una de las aportaciones más productivas que otorgó el estudio, es que aunque pareciera que los integrantes de la organización conocen su trabajo, conforme va pasando el tiempo sus percepciones cambian a diferencia de cuando entraron, por lo que volver a dar a conocer la forma en la que se estructuró la organización y sus ideales, como en forma de línea del tiempo, permite saber por qué se están teniendo aciertos en el tiempo actual, así como los errores que de haber evitado no se tendrían los obstáculos actualmente, pero analizarlo contribuye a generar soluciones y cambios que permitan la mejora, siempre viendo esto con optimismo, mejorarlo y pasar el bache, con un aprendizaje; aunque también se deberán reconocer los logros obtenidos. Sin embargo llega el momento de enfrentarse a nuevos retos y tendrán que prestar atención a situaciones presentes.

Cuando una organización se propone como meta hacer una evaluación de su organización significa que existen algunas situaciones que provocan un rezago en la construcción de una mejora en la organización, además de establecer puestos de trabajo.

Por lo que se logró observar que había una necesidad de establecer funciones, las cuales se venían distorsionando y quedando confusas, en el sentido de que según lo iba dictando los dirigentes de la organización intervenían en todo, esto permitió identificar que existía un desgaste físico y mental, oficialmente no había funciones establecidas, permeaba en un exceso de trabajo y una centralización de autoridad.

Otro de los problemas que se identificaron fueron las constantes fricciones en la interacción de los trabajadores, y los jefes al estar enfocados en que la organización no cayera en crisis o en un estancamiento no percibía los conflictos entre los trabajadores; relacionado a esto en un punto de análisis de la interacción: *puesto de trabajo-trabajador*

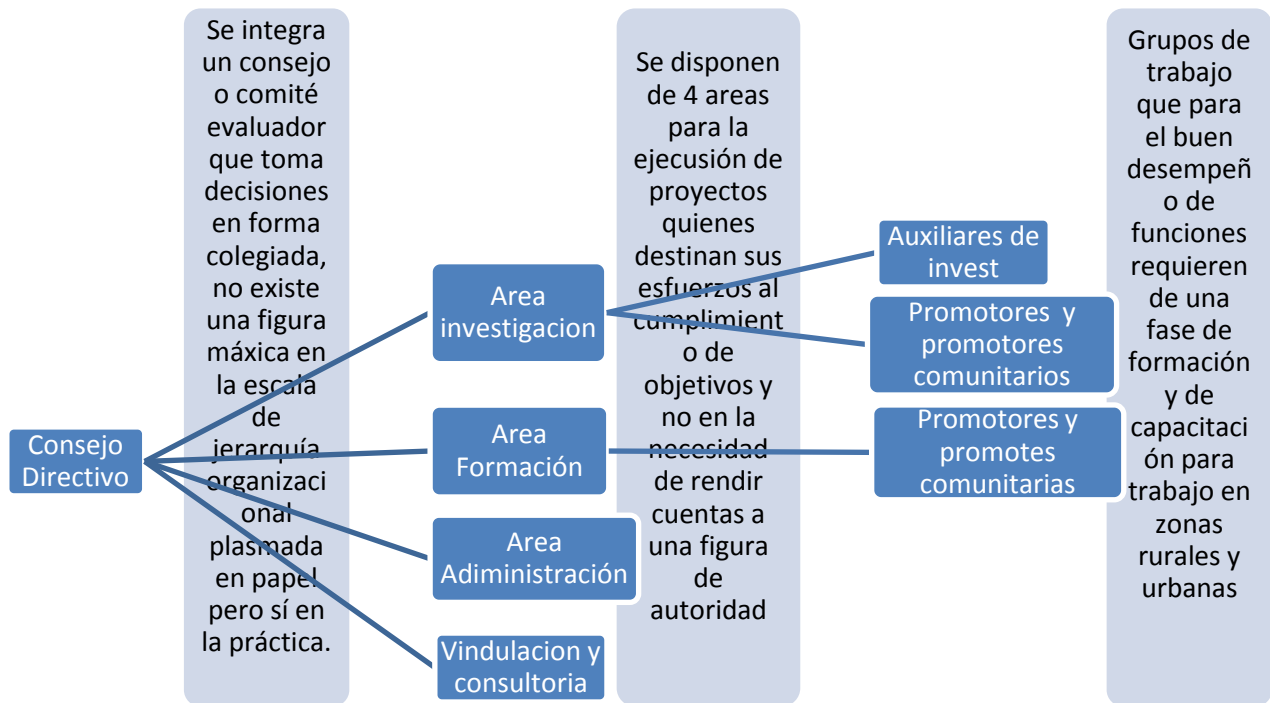
– *vida personal*; ésta última estaba muy desgastada, comenzaron a tener problemas con familiares y pareja, las cuales mostraban una incompreensión a las emociones manifestadas de sus seres queridos después del trabajo, y ellos/as seguir manifestando continuar trabajando en esa organización, el compromiso hacia el trabajo era fuerte, lo que iba orillando a los/ as trabajadores/as sacrificar fines de semana por terminar algunos pendientes, repercutiendo en su vida personal y mostrando hartazgo hacia los objetivos de la organización.

Cuando una persona se integra a una organización sea privada o pública lo primero a lo que recurre es al llamado “organigrama” para generar una idea básica de la estructura organizacional esta a su vez, se aconseja, sea cotejada con la realidad, es decir acudir a cada departamento e identificar los nombres en el documento con el personal encargado de tal puesto.

Sin embargo en el análisis de la organización sujeta a investigación desde su creación se pactó que fuera una estructura “horizontal” por los beneficios que habían escuchado que tenía este tipo de forma de trabajo, y al ser una innovación en materia administrativa se decide optar por este estilo de estructura; sin embargo como toda innovación queda sujeta a prueba.

A continuación se muestra un organigrama horizontal que muestra la forma en la que actualmente están realizando sus procesos de trabajo, junto con una breve descripción de cada etapa del proceso.

FIGURA 17  
Organigrama Horizontal



Esta es la forma en la que funciona la organización, si recordamos un organigrama horizontal, marca 2 puntos, el primero el proceso de trabajo que se debe llevar a cabo por los trabajadores y el segundo que no es una estructura rígida que marque la condición de que una no funciona sin la otra, en cierto sentido la que anteriormente se presenta fue pensada así por el proceso que requiere la ejecución de los proyectos es decir por el desarrollo de proyectos.

Este tipo de estructura organizacional a largo plazo representó un problema por que en la práctica sus desarrollo de actividades son más sencillas y son guiadas por una sola persona, sin identificar a un "comité que tome decisiones"; sino que la fundadora de la organización tiene una visión clara de los proyectos y es la que guía su ejecución, es la que tiene el liderazgo aunque no es reconocido y no está plasmado en papel; provocando una serie de obstáculos que no define la función de cada trabajador, por lo que el liderazgo es compartido en algunas ocasiones y en otras es limitado a una sola

persona, la comunicación es limitada durante el proceso de toma de decisiones lo cual fomenta una constante pérdida de conocimiento de lo que realiza cada trabajador, no existe una bitácora de reuniones, o un listado de objetivos individuales y grupales de la organización.

#### 4.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La organización civil se funda en 2007 debido a la necesidad de dar cause a las problemáticas sociales de poblaciones en comunidades de 5 municipios del estado de Querétaro, Ezequiel Montes, Cadereyta, Tolimán, Amealco y Querétaro, recuperando la prioridad de fomentar el desarrollo humano de las comunidades indígenas, se busca un grupo de académicos, egresados de licenciaturas clave para la integración del grupo de investigadores, así es como se pone en marcha la creación de una Asociación Civil, la fundadora era una funcionaria pública de una Institución de Gobierno por lo que conoce las necesidades de la sociedad y las posibles soluciones que pudieran terminar con el rezago, discriminación y vulnerabilidad de la población en diferentes municipios. Dentro de los programas de esta Institución de Gobierno existía un programa donde participaran mujeres de diferentes municipios para integrar un grupo de promotoras sobre diferentes temas en específico la “equidad de género” así como la promoción de mantener la cultura indígena y sus costumbres, se logra apreciar la necesidad de trabajar este programa por medio de la organización pensado ejecutar más proyectos en beneficio de las promotoras.

De 2011 a 2012 se tuvieron logros sobre proyectos y trabajos de investigación que aportaron gran información sobre la situación de vulnerabilidad y violencia en la que vivía la población indígena ofreciendo soluciones desde una perspectiva social, a la par se busca promover la disminución de violencia ejercida sobre la mujer, y surge un proyecto con jóvenes que luchen contra la violencia de género entre jóvenes de secundaria y preparatoria, surgiendo nuevos retos tanto organizacionales como del seguimiento de proyectos.

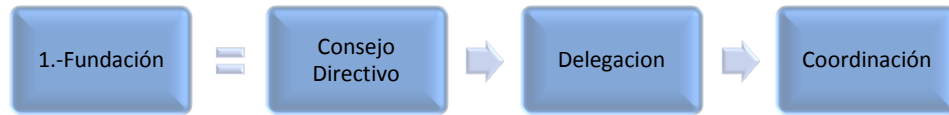
Se plantean los siguientes retos:

- Analizar financieramente el alcance de los proyectos
- Especialización del equipo de acuerdo a los intereses
- Diversificar
- Buscar estrategias para generar o acceder a otras fuentes de financiamiento
- Abrir espacios con otras instancias para conseguir recursos (que no sean del estado)
- Tener un fondo para participar en diferentes eventos, formación (proceso)
- Tener instrumentos que regulen y fortalezcan a la organización (Darse el tiempo de hacer y lograr tener documentos que fortalezcan a la organización)
- Estrategia de comunicación más efectivo
- Sistematizar y transformar la experiencia en un producto (generar material didáctico, publicaciones)
- Reuniones de planeación para elegir proyectos y toma de decisiones (reuniones)
- Generar estrategias de autocuidado colectivas

La razón por la que integro este dato es porque ninguno comenta acerca del liderazgo o la dirección cuando se coinciden con la necesidad de reestructurar no se menciona nada sobre el hilo conductor, tampoco sobre implementar canales de comunicación. Siendo piedra angular dentro de una organización.



#### 4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA



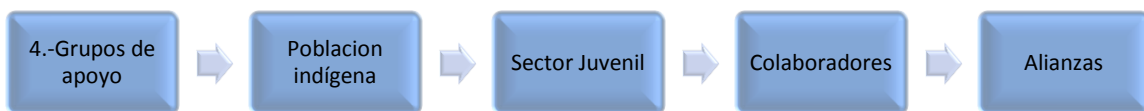
En esta etapa se muestra que desde su fundación se sugiere una estructura horizontal en donde exista un consejo directivo tomador de decisiones, sin embargo con el paso del tiempo esto era difícil de llevar a cabo, ya que el poder se concentró y optando por delegar funciones en momentos de caos, llevando a la falta de información para que a la persona que se le delegaba cierta actividad no pudiera tomar las mejores decisiones.



Uno de los conflictos organizacionales a los que se enfrentaron fue al momento de realizar la contabilidad de los recursos y gestionar la rendición de cuentas, había gran cantidad de papeles extraviados, situación que mostraba la ausencia de determinación de puestos entre ellos un administrador que se dedicará al armado de archivo y recopilación de documentos para que estuvieran a la mano a la hora de realizar algún trámite en la gestión de proyectos.



Actualmente la organización busca asesoría para el mejoramiento de la estructura organizacional, promueve el establecimiento de puestos y de metas, reconoce la ausencia de un modelo de organización horizontal llevado a la práctica, las decisiones no son compartidas ni sometidas a juicio de los equipos de trabajo, derivando a una falta de comunicación.



La organización dirige sus esfuerzos en realizar proyectos en beneficio a la población de los diferentes municipios de Querétaro, en donde se presentan diversos problemas sociales que laceran la calidad de vida, la organización fue creada para atender estas problemáticas al fortalecer su estructura organizacional, estarían motivando tener la seguridad y el impulso para la implementación de nuevos proyectos.

#### 4.4 INDICADORES DE LIDERAZGO BASADO EN LA COMUNICACIÓN

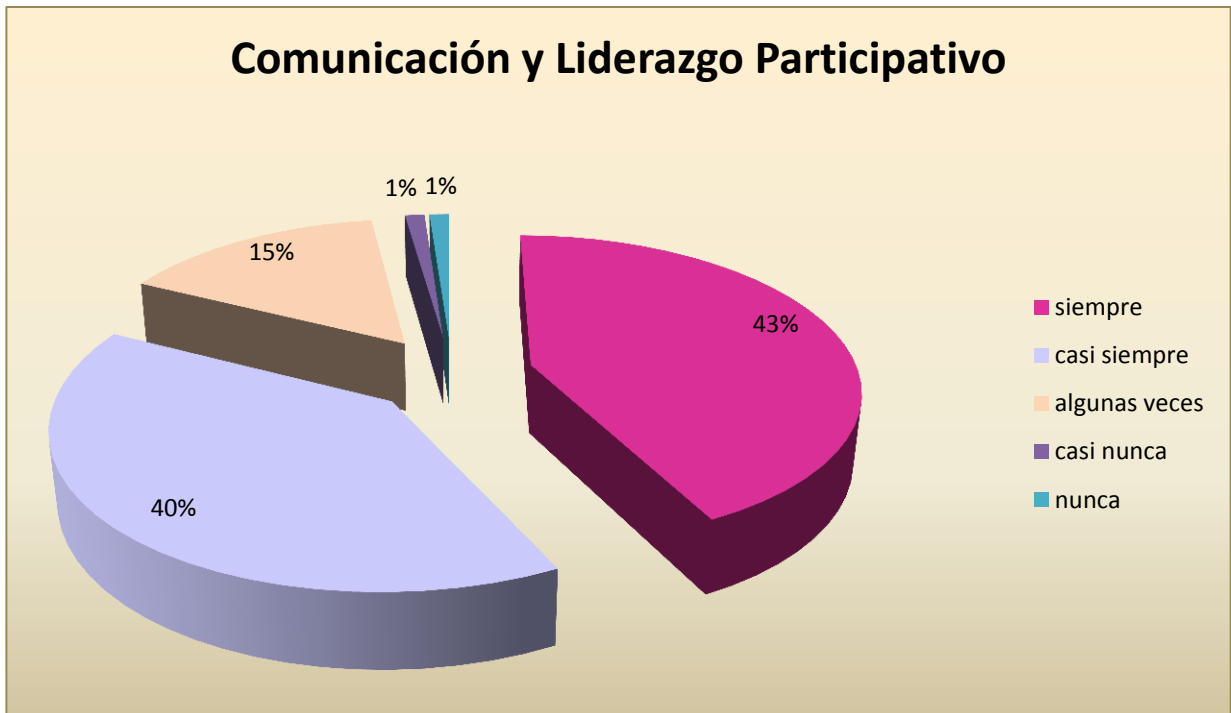
Para el estudio de Liderazgo Basado en la Comunicación se implementó una encuesta como herramienta de estudio, que proporcionó datos para hacer el análisis; en primer lugar se planteó encontrar el tipo de liderazgo ejercido en la organización, y qué complicaciones ofrece al equipo de trabajo, para posteriormente identificar el liderazgo que pudiera fortalecerse y generar mejoras en la organización, procurando aumentar el desempeño laboral y que por las características de la organización se propone el Liderazgo Basado en la Comunicación.

##### Indicadores de Liderazgo Basado en la Comunicación

- 1.- Percepción del estilo de liderazgo ejercido
- 2.- Comunicación y Liderazgo Participativo
- 3.- Comunicación en relación a la resolución de conflictos
- 4.- Construcción de una comunicación efectiva



Elaboración propia a partir de datos arrojados en la encuesta.



Elaboración propia a partir de datos arrojados en la encuesta.



Elaboración propia a partir de datos arrojados en la encuesta.



Elaboración propia a partir de datos arrojados en la encuesta.

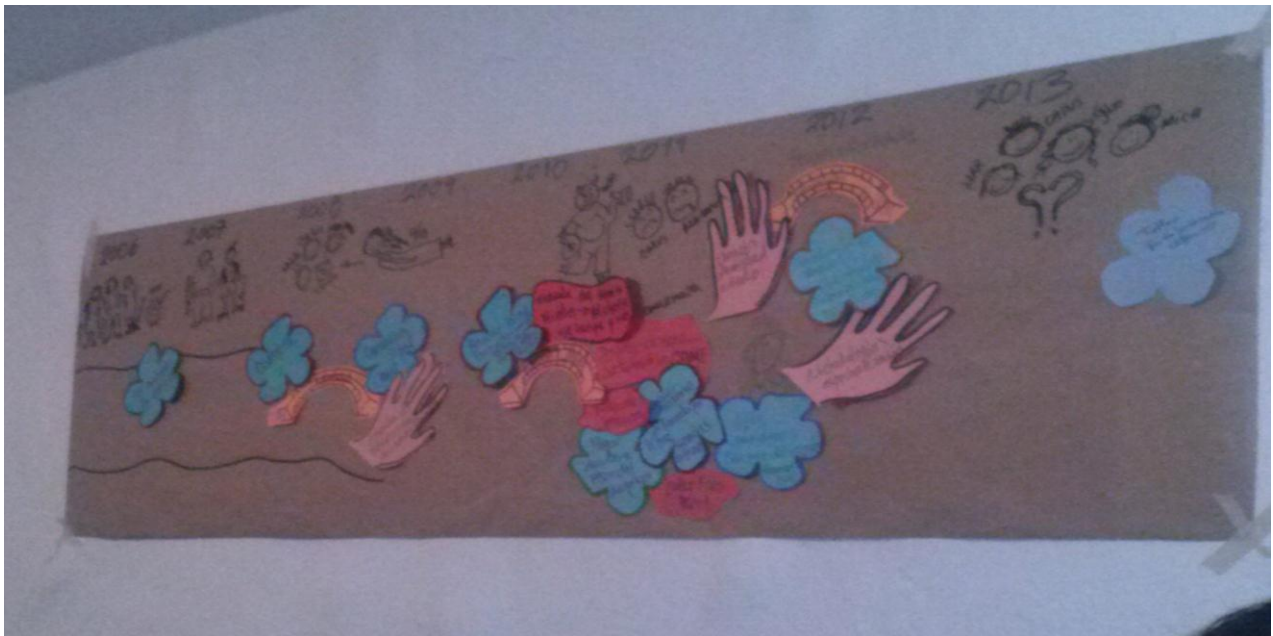
#### 4.5 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS

Para realizar este análisis se requirió de la aplicación de encuestas para hacer el estudio de liderazgo, así como de la intervención e investigación de la organización a través de un taller de *fortalecimiento organizacional*, lo cual permitió saber las razones por las que se establecieron formas de trabajo, y de las expectativas que tenían los integrantes de la organización sobre su trabajo, requiriéndose en el 2013 hacer un estudio sobre la estructura organizacional para ajustar la demanda de trabajo y eliminar lo que pudiera estar obstaculizando el crecimiento organizacional.

Iniciaré por presentar la información que se obtuvo con el taller de *fortalecimiento organizacional*; una de las aportaciones más productivas que otorgó el taller, es que aunque pareciera que los integrantes de la organización conocen su trabajo, conforme

va pasando el tiempo sus percepciones cambian a diferencia de cuando entraron, por lo que volver a dar a conocer la forma en la que se estructuró la organización y sus ideales, como en forma de línea del tiempo, permite saber por qué se están teniendo aciertos en el tiempo actual, así como los errores que de haber evitado no se tendrían los obstáculos actualmente, pero analizarlo contribuye a generar soluciones y cambios que permitan la mejora, siempre viendo esto con optimismo, mejorarlo y pasar el bache, con un aprendizaje; aunque también se deberán reconocer los logros obtenidos. Sin embargo llega el momento de enfrentarse a nuevos retos y tendrán que prestar atención a situaciones presentes.

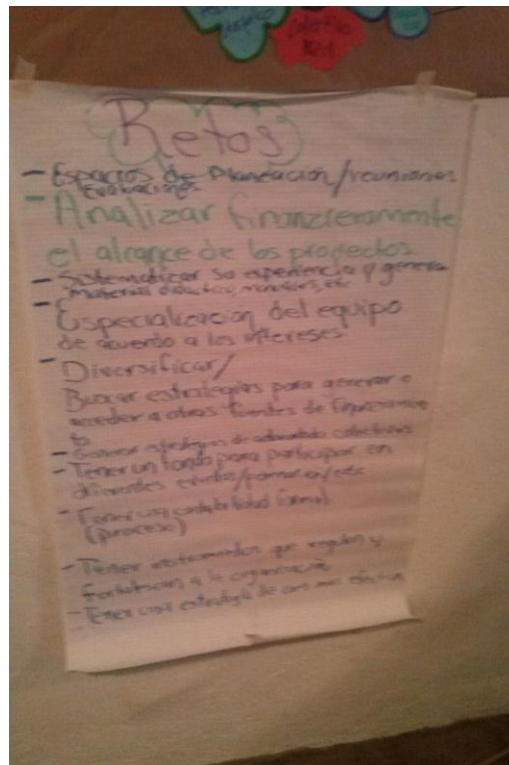
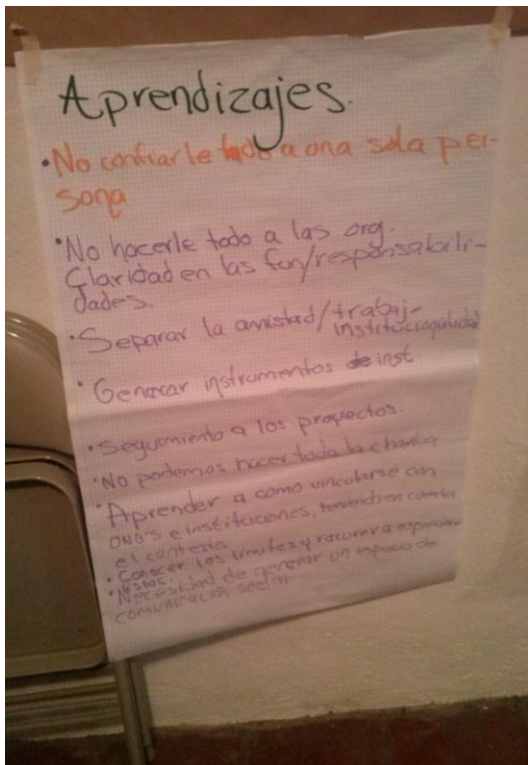
Foto de línea del tiempo de la organización



Cuando una organización se propone como meta hacer una evaluación de su organización significa que se reconoce la existencia de situaciones que provocan un rezago en la construcción de una mejora en la organización “algo está pasando”. Se logró identificar que había una necesidad de establecer funciones, las cuales se venían

distorsionando y quedando confusas; otra de las problemáticas fue que el líder o gerente intervenía en todo, dictaba las acciones a seguir, concentrando el poder y provocando un bloqueo y falta de acercamiento del equipo de trabajo hacia él, esto permitió identificar que el “jefe/dirigente” tenía un desgaste físico y mental considerable, oficialmente no había funciones establecidas, lo cual permeaba en un exceso de trabajo y una centralización de poder o liderazgo autoritario.

### Dinámica de evaluación interna



Otro de los problemas que se identificaron fueron las constantes fricciones entre coordinadores de proyecto y el gerente, por la diferencia de opinión y falta de flexibilidad del alto mando, los coordinadores y los jefes al estar enfocados en que la organización no cayera en crisis o en un estancamiento no percibía los conflictos entre los trabajadores o subordinados a quienes denominaremos promotores, quienes

expresaban su malestar pero no era tomado en cuenta ya que la organización contemplaba otras prioridades.

En el análisis de la interacción: *puesto de trabajo-trabajador – vida personal*; ésta última estaba muy desgastada, comenzaron a tener problemas con familiares y pareja, las cuales mostraban una incomprensión a las emociones manifestadas de sus seres queridos después del trabajo, y ellos/as seguir manifestando continuar trabajando en esa organización, el compromiso hacia el trabajo era fuerte, lo que iba orillando a los/as trabajadores/as sacrificar fines de semana por terminar algunos pendientes, repercutiendo en su vida personal y mostrando hartazgo hacia los objetivos de la organización.

Cuando una persona se integra a una organización, sea privada o pública, tiene la opción de consultar el “organigrama” para generar una idea básica de la estructura organizacional, a su vez se cotejada con la realidad, en el caso de la organización que fue sometida a estudio desde la creación de la organización no se realizó un manual de procedimientos administrativos ni análisis de puesto, que en el momento dado de la integración de un elemento más a la organización no tiene una formalidad en consultar un documento que exprese cómo están organizados.



#### 4.6 CONCLUSIONES

En este apartado del estudio se mostrarán los resultados obtenidos de la investigación realizada, se concluye dando a conocer los obstáculos o limitaciones a los que se enfrenta la organización para posteriormente pasar a generar propuestas que aporten la mejora del medio interno de la organización, y como efecto secundario fortalecer al recurso humano para procurar el mejor desempeño de cada uno de sus elementos, con miras al alcance de objetivos.

La organización que fue estudiada presentaba síntomas de una estructura apunto de fracturarse por una falta de análisis en los puestos de trabajo y una organización interna desvalorada, en relación a ir construyendo una institución formalmente con procesos administrativos, si bien este tipo de organización quería evitarse, en función de estar en contra de un sistema rígido que impidiera la realización de actividades, ya que la fuerza de la organización se planteaba que estuviera al exterior, al mostrar el trabajo que realizan, al dar solución a las problemáticas sociales, al tener acercamiento con las comunidades y palpar las necesidades de una población vulnerable; este plan de trabajo desde mi punto de vista es totalmente respetable y forma parte de un trabajo que busca legitimarse, sin embargo, por otra parte no brinda las bases fuertes que consoliden a la organización, en donde si voltearan el reflector y aunque el trabajo sea doble, cualquier directivo, mentor, gestor o gerente de una organización debe enfocar sus esfuerzos al interior de la organización.

La investigación que se presenta fue realizada en una asociación civil para realizar un estudio de caso sobre el liderazgo ejercido en la misma y hacer una propuesta del estilo de liderazgo que mejor se adecua a las necesidades de la organización, dependiendo sus características particulares que tenga, no se debe olvidar los objetivos, misión, visión, equipos de trabajo, impacto de los proyectos, relación con otras instituciones, en general, características que ayudan a implementar nuevas propuestas en cuanto a forma y estilos de conducir a la organización. Cabe mencionar

es que existe muy poca información sobre análisis de asociaciones civiles en relación a la psicología del trabajo, y que considero deben ampliarse por la gran gama de organizaciones que están surgiendo desde la sociedad y que en sus objetivos se encuentra movilizar a una colectividad para encontrar un bien común, trabajan para y con el factor humano, sectores sociales, movimientos, sindicalismos, posturas políticas, y que en la mayoría de los casos sino es que en todas se ve involucrado el liderazgo y la comunicación, se han analizado desde otro punto de vista como el antropológico visualizando las razones por las que se integran o el punto de vista sociológico con los fines y beneficios que se obtengan al unir los esfuerzos de un colectivo pero que conforma a su vez un interés individual. En relación al objetivo de estudio de esta investigación puedo decir que existe muy poca información con un punto de vista desde la psicología del trabajo, no hay que olvidar que toda concatenación de esfuerzos humanos hacia un objetivo requiere de organización y estructura, aunque algunas veces pase desapercibido o se considere implícito, debe valorarse que todo esquema necesita una incorporación de elementos que la psicología del trabajo puede proponer.

#### 4.7 PROPUESTAS

Aspectos que me interesan para la transformación estructural basada en la comunicación (teoría) organizaciones innovadoras y creación de canales de comunicación, solución de conflicto, valores, objetivos por área, misión, clima, eslabones.

#### 4.8 FUNDAMENTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN BC

Aspectos que me interesan para la transformación estructural basada en al comunicación (teoría) organizaciones innovadoras y creación de canales de comunicación, solución de conflicto, valores, objetivos por área, misión, clima, eslabones.

4.9 MATRIZ DE PARÁMETROS AMBIENTALES

FIGURA 18  
Ajustar el liderazgo y la comunicación

Estable	Transicional	Inestable	Turbulento
↓	↔	↔	←
<b>Puestos y funciones pactados</b>	Delegación de funciones	Actividades combinadas	Equipos de trabajo temporales
<b>Estructura organizacional vertical</b>	Centralización de responsabilidades	Monitoreo de la funcionalidad de la administración	Dirigir la atención a la Misión y Visión
<b>Jerarquía de responsabilidades</b>	Insuficiente compromiso	Coordinación de Procesos y Conocimientos	Innovación y competitividad
<b>Control de recursos y vigilancia de gastos</b>	Área de administración de pagos e incentivos	Técnicas y programas en ejecución	Disposición a la solución de problemas
<b>Liderazgo basado en la comunicación</b>	Liderazgo basado en objetivos	Liderazgo carismático y flexible	Apertura a canales de comunicación formal e informal
<b>Incentivos por alcance de objetivos individuales y organizacionales</b>	Monitoreo de Papeleo y facturas de las utilidades por incentivos	Recompensas por identidad organizacional	Movilidad de recurso

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10 FACTORES BÁSICOS A CONTEMPLAR EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN BASADO EN LA COMUNICACIÓN:

##### Factores internos

- 1) Investigación
  - Consultas
  - Investigación participativa
- 2) Intervención comunitaria
  - Formación
  - Difusión
  - Atención
  - Vinculación
- 3) Consultoría y asesoría
- 4) Acompañamiento organizativo

##### Aspecto social

- Violencia de género
- Derechos sexuales
- Equidad de género
- Salud sexual
- Políticas públicas con perspectiva de género
- Identidad cultural
- Formación comunitaria
- Formación de formadores
- Empoderamiento
- Fortalecimiento organizativo
- Derechos y ciudadanía
- Gestión cultural
- Sociológico (definir la responsabilidad que tiene con la sociedad)
- Jurídico: (marco legal, reglamento interno)

FIGURA 19  
Propuesta 1.- organigrama de la organización vertical

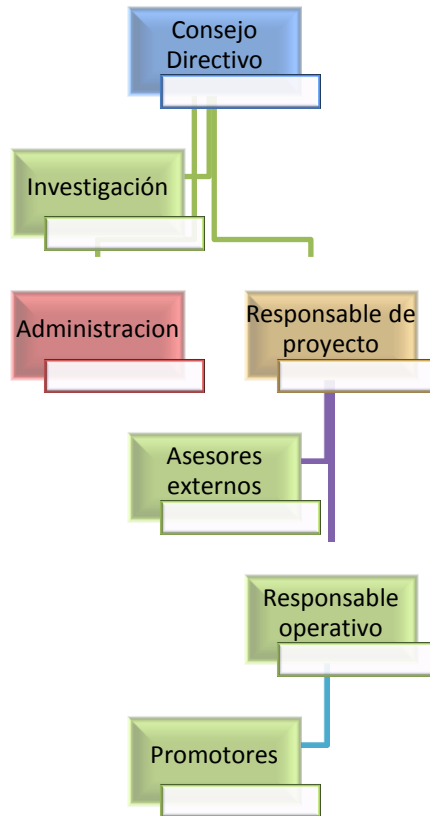
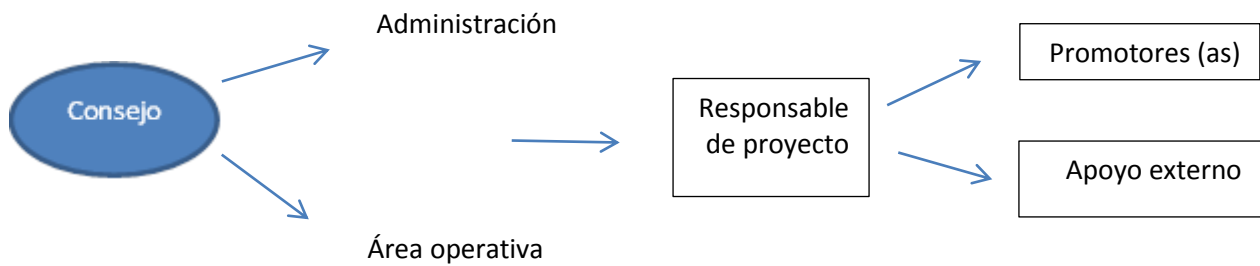


FIGURA 20  
Propuesta 2.- organigrama de la organización horizontal



Descubrir la importancia que tiene realizar un estudio de liderazgo en estas organizaciones me llevó a generar una propuesta en relación a la investigación académica y sobre la búsqueda de conceptos, determinando el *“Liderazgo Basado en la Comunicación Efectiva”* en donde se guie los esfuerzos de un grupo de personas a través de buscar lo canales de comunicación adecuados así como las expresiones del lenguaje que impacten en el comportamiento de los elementos para motivar la acción hacia el alcance de objetivos, logrando un beneficio individual y uno organizacional. Con esto quiero decir que no siempre el tipo de liderazgo existente en una organización es el funcional según el equipo de trabajo, o en algunas ocasiones queda nulo o inexistente, y se mantiene una forma arcaica de guiar a un equipo de trabajado, y que no se deben limitar con los tipos de liderazgo clásicos que ya no concuerdan con los cambios y/o necesidades sociales. Por otra parte hoy en día existe una gama de avances tecnológicos para facilitar la comunicación, que desaprovecharlos sería un error, así como herramientas que la psicología del trabajo nos brinda para hacer una estrategia de comunicación.

## *Bibliografía*

- Adler Ronald B.; Marquardt Jeanne.(2005). “*Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*”. McGraw Hill. México D.F. pp. 71-165
- Adler Ronald B; Marquardt Elmhurst Jeanne.(2005). “*Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*”. Octava Edición.McGraw Hill. México D.F. Pp. 71-165
- Agüera Ibañez, Enrique. (2004). “*liderazgo y compromiso social*”. Fomento Editorial. Puebla. Pue.
- Alles Martha. (2010). “*Desempeño por competencias: evaluación de 360*”. Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Álvarez Torres. G. Martín. (2007). “*Mi consejo de administración: escuchando a los mejores consejeros empresariales de organizaciones PYMES*”. Cap. 4. Tras la esencia del liderazgo: Guillermo Chavarría Valverde. PANORAMA. México, D.F.
- Andrade, Horacio. (2005). “*Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*”.Netbiblo. España.
- Arias Galicia L. Fernando; Espinosa Victor Heredia. (1999). “*Administración de recursos humanos para el alto desempeño*” Trillas S. A. de C.V. México. Pp. 129-142
- Barker Alan. (2001). “*Cómo mejorar la comunicación*”. Gedisa S. A. España. Pp. 11-97
- Barker, Alan. (2001). “*Cómo mejorar la comunicación*”. Gedisa S. A. España. Pp. 11-97
- Bertoglio, Oscar Johansen. (2004), “*Introducción a la teoría general de sistemas*”. LIMUSA. México, D.F. Pp. 13-33
- Bibliografía web
- Charles Handy, Sence P. Bennis W. Fotter J. Coney Stephen, Kotler P. (1997). “*Repensando el futuro: negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo , mercados y el mundo*”. NORMA. Reino Unido. Pp. 180-214.
- Chiavenato Idalberto. (2007). “*Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*”. 8 va. Edición. Mc Graw Hill. México D.F. Pp. 241-273
- CoolicanHugh. (1994). “*Métodos de investigación y estadística en psicología*”. Segunda Edición. El Manual Moderno S. A. de C.V México D.F. pp. 281-386
- De la Reza, Germán A. (2001). “*Teoría de Sistemas: Reconstrucción de un Paradigma*”. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Miguel Ángel Purrua.México.
- Dianine-Habard, Alexandre. (2010). “*perfil del líder hacia un liderazgo virtuoso*”. PALABRA, S.A. Madrid, España.
- Fiedler, Fred E. Chemers, Martin M. Villegas, G. Carlos. (1985). “*Liderazgo y administración efectiva*”. TRILLAS. México D. F.Pp. 13-21
- Gigch, John P. van. (1987). “*Teoría General de Sistemas*”. TRILLAS. México. Pp. 11-83, 109-143.
- Goldhaber Gerald M. (1984). “*Comunicación organizacional*”. Diana S. A. México D.F. pp. 13-384
- Goldhaber, Gerald M. (1984). “*Comunicación Organizacional*”. Diana S. A. México D. F. Pp. 13-
- González Jáuregui Pérez José Antonio. (2006). “*Tesis: Modelo de Estructura para la Organización Pública, bajo el Enfoque de Sistemas*”. Facultad de Derecho. UAQ.
- Guillen Gestaso Carlos. (2000). “*Psicología del trabajo para relaciones laborales*”. McGraw Hill. México. Pp. 87-95

- Haggai, John Edmund. (2011). *“Sea un líder influyente: 12 pasos para tomar decisiones con visión de futuro”*. PORTAVOZ. Michigan.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández C; Baptista P. (1991). *“Metodología de la investigación”*. McGrawHill. México, D.F. Pp. 57-83
- Ivancevich John M; Konopaske Robert; Matteson Michael T. (2006) *“Comportamiento Organizacional”*. 7ma. Edición. Mc Graw Hill. México D.F.
- Jaume, Almenara; Romeo. M; Roca, X. (2005). *“Comunicación interna en la empresa”*. UOC. Barcelona.
- Marcen, María J. (1997). *“Repensando el futuro: negocio, competencia, control, complejidad, liderazgo, mercados y el mundo”*. NORMA. Colombia. Pp. 82-214
- Maxwell. John C.. (2007) *“las 21 cualidades indispensables de un líder”*. CARIBE. Tennessee, EEUU.
- Palomo V. María. (2010). *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”*. 6ª Edición: Revisada y actualizada. ESIC. Madrid
- Rodríguez Rowe, Verónica. (2008) *“Comunicación Corporativa: un derecho y un deber”*. RiL. Chile.
- Rodríguez, E. Mauro. (1988). *“Serie de Capacitación Integral: integración de grupos”*. TOMO III. Manual Moderno S. A de C. V. México D. F. Pp.: 23-27
- Russel Arnolf. (1963) *“Psicología del trabajo”*. Morata S. F. Madrid.
- Silicio A. Alfonso. (1992). *“Liderazgo para la productividad en México”*. México D. F. pp. 109-159
- Ulrich Dave; Zenger J. Smalwod N. (1999). *“Liderazgo basado en resultado, de cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades”*. NORMA. Colombia Bogotá. Pp. 3-229
- Vázquez, Rodrigo. (2006) *“Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo”*. VIGO. España.
- Viveros, José Antonio. (2003). *“Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos”*. OIT. Santiago de Chile.
- W. Griffin Ricky; Moorhead Gregory. (2010). *“Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones”*. 9a Edición. CengageLearning. México D.F.
- Wexley, Kennet N.; Yukl, Gary A.(1990). *“Conducta organizacional y psicología del personal”*. Continental S.A. de C.V. México. Pp. 89-113



Bibliografía web

Arnold, Marcelo, Ph. D y Osorio, M.A. Francisco (2012). *Teoría General de Sistemas*". Departamento de Antropología. FACSO. Universidad de Chile. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>

Montaño, Luis Eduardo. (2005). *"liderazgo y participación comunitaria y ciudadana"*. Modelo 1. Asociación de Proyectos Comunitarios. POPAYAN. Disponible en: [http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_1\\_Liderazgo.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_1_Liderazgo.pdf)

Spirkin, A. G. (n). *"Materialismo dialectico y lógica dialéctica, clásicos del Marxismo"*, México. Grijalbo. Disponible: [http://www.nodo50.org/ciencia\\_popular/articulos/Spirkin.htm](http://www.nodo50.org/ciencia_popular/articulos/Spirkin.htm)

Tejada, Susana. (2012). *"Estilos de liderazgo"* EHU. Disponible en: <http://www.ehu.es/SusanaTejada/asignat/organi/temas/Tema%20.-%20Estilos%20de%20liderazgo.pdf>

WEBDIANOIA. (2001). *"Vida y pensamiento de Sócrates: 470 a - 399"*. Disponible en: <http://www.webdianoia.com/presocrat/socrates.htm>

EstrategiasPNL. (n). *"Qué es programación Neurolingüística"*. Disponible en: <http://www.estrategiaspnl.com/pnl.phtml>

Billikopf Encina Gregorio. (2003). *"Administración Laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal"*. Universidad de California. Pp. 1-20. Disponible en: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.pdf>

Real Academia Española. (2010) *"definición de desempeño"* 23ª Edición. Disponible en: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>