



Universidad
Autónoma ^{Julio 2004}
Metropolitana
Iztapalapa



División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Área de Administración

Tesina

**COMO AFECTA EL TIPO DE LIDERAZGO EL
TRABAJO EN EQUIPO Y LA ATENCIÓN A LOS
USUARIOS EN LA OFICINA DE SERVICIO SOCIAL DE
LA DIV. DE CSH.**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:**

Martínez Díaz Manuel
Núñez Martínez José de Jesús
Olivares Riofrío Uriel

Ernestina Inés Zapiain García
Asesora



*Universidad
Autónoma
Metropolitana
Iztapalapa*

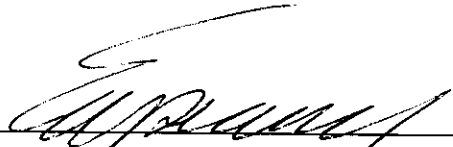
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Área de Administración

Tesina

**COMO AFECTA EL TIPO DE LIDERAZGO EL
TRABAJO EN EQUIPO Y LA ATENCIÓN A LOS
USUARIOS EN LA OFICINA DE SERVICIO SOCIAL DE
LA DIV. DE CSH.**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:**

*Martínez Díaz Manuel
Núñez Martínez José de Jesús
Olivares Rjofrío Uriel*



Ernestina Inés Zapiain García
Asesora

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

<u>Introducción.....</u>	- 4 -
<u>El liderazgo.....</u>	- 6 -
Definiciones.....	- 6 -
Las variables que rodean al líder.....	- 9 -
El líder debe prestar atención a través de la visión.....	- 11 -
El líder debe transformar la demanda en un desafío.....	- 11 -
El líder debe consolidar internamente al equipo.....	- 12 -
El líder debe influir sobre el desempeño del equipo.....	- 14 -
I. Productividad de equipo.....	- 14 -
II. Recompensas por la tarea realizada.....	- 15 -
III. El líder como entrenador.....	- 15 -
El líder deberá utilizar el manejo de la persuasión.....	- 15 -
Etapas de la persuasión.....	- 16 -
<u>El Servicio.....</u>	- 17 -
Servicio de Calidad.....	- 19 -
El Rol del Usuario.....	- 20 -
Evaluación del Servicio.....	- 21 -
El Factor Humano.....	- 23 -
I. Servicio y calidad en el trabajo.....	- 25 -
II. Servicio y selección.....	- 25 -
III. Servicio y capacitación.....	- 25 -
¿Qué es la Calidad en el Servicio?.....	- 26 -
Trabajo en Equipo.....	- 27 -
La idea del equipo.....	- 28 -
Definiciones.....	- 28 -
Definición de grupo.....	- 29 -
Definición de equipo.....	- 29 -
Características de los equipos:.....	- 30 -
I. Conocimientos técnicos o funcionales.....	- 30 -
II. Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones.....	- 30 -
III. Habilidades interpersonales.....	- 30 -
Equipos de trabajo y trabajo en equipo.....	- 30 -
La estructura de un equipo.....	- 31 -
Ventajas del trabajo en equipo.....	- 32 -
Dificultades para el trabajo en equipo.....	- 33 -
¿Por qué fallan los equipos?.....	- 33 -
Renuencia a los equipos.....	- 33 -
El trabajo en equipo, una “disciplina” que hay que aprender.....	- 34 -
<u>Alcance de la Propuesta.....</u>	- 35 -
Importancia y Beneficios.....	- 35 -
Nivel Personal.....	- 35 -
Usuarios.....	- 35 -
<u>El Liderazgo Participativo.....</u>	- 35 -
Definición del Liderazgo Participativo.....	- 36 -
Importancia del Liderazgo Participativo.....	- 36 -

Técnicas y Métodos del Liderazgo Participativo.....	- 37 -
<i>Técnica Coaching</i>	- 37 -
Método de Participación	- 37 -
Administración Por Objetivos (APO)	- 38 -
Definición de la Administración por Objetivos.....	- 38 -
Importancia De La APO.....	- 39 -
Características De La APO.....	- 40 -
CAPITULO 2.....	- 41 -
Descripción del problema.....	- 42 -
Justificación.....	- 43 -
Objetivos.....	- 44 -
1- <i>General</i> :.....	- 44 -
2- <i>Específicos</i> :.....	- 44 -
Preguntas de Investigación.....	- 44 -
Hipótesis.....	- 44 -
Comprobación de hipótesis.....	- 59 -
Anexos.....	- 61 -
Conclusión.....	- 73 -
Bibliografía.....	- 75 -

Introducción.

El arte de dirigir no es una cuestión de matemáticas o de aprender como funciona el Plan General Contable. Dirigir eficientemente implica voluntad y deseo de aplicar lo aprendido y efectuar un cambio, si cabe, en nuestros patrones de dirección.

También es evidente, que pocos son los directivos que tienen capacidad y voluntad para aplicar esta maravillosa combinación. Como digo, no es cuestión de disponer de conocimientos teóricos, sino de voluntad de aplicarlos.

Tener interés por nuestros empleados, interesarnos por sus deseos, necesidades, aplicar la empatía, ser flexibles, escucharles, motivarles, etc. Todo eso, no se podrá conseguir si no tenemos la voluntad de provocar el cambio, por mucha teoría que conozcamos.

El estilo ideal, es aquel que se adapta a cada empleado. No podemos aplicar para todos el mismo estilo. El liderazgo situacional; dirigimos en función del individuo y de la situación.

Y tampoco, deberemos utilizar para un empleado, siempre el mismo estilo. En alguna ocasión, un trabajador preferirá un estilo democrático y tal vez, en otras ocasiones tendremos que utilizar un estilo más paternalista.

Ahí reside la habilidad del líder en reconocer qué estilo utilizar en cada momento.

Es el jefe quien debe estar al servicio del equipo y no a la inversa. Todavía, en la actualidad, son muchos los directivos que no consideran prioritario el ocuparse de su equipo. O confunden en qué consiste ocuparse de su equipo.

Ocuparnos de nuestros colaboradores implica interesarnos por su motivación, fortalecer la cohesión dentro del equipo, no tratar como simples medios a las personas que lideramos, estar próximo a los empleados, ser percibido como uno más dentro del grupo, etc..

Un jefe no es un líder. El jefe es quien ejecuta lo que el líder ha planificado. El líder es quien marca la ruta. Es un gestor de oportunidades.

Es fácil ser jefe, pero difícil llegar a ser líder. Muchos altos ejecutivos, simplemente tienen el poder formal, cedido por la organización, pero no tienen el poder que le otorga el equipo. El verdadero líder consigue "hacer", no por la autoridad formal que posee, sino por la autoridad que le otorgan sus "seguidores".

Y usted ¿Es jefe o líder?

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

El liderazgo.

En todo grupo humano siempre han existido los líderes, esto se da en toda situación donde se interrelacionan los seres humanos. El líder siempre está en contacto cercano, lo cual produce en el grupo la interacción de una serie de pautas de conductas de aptitudes, expectativas y roles.

El liderazgo no es unidireccional, sino que exige interacción constante en el grupo, por lo que debe de buscar los medios de cómo lograr que los demás participen de su conducción, y con el objeto de tener un panorama conceptual exponemos lo siguiente:

No es difícil reconocer en un grupo las personas con actitud de líder, en otras palabras líder es: "es aquel que organiza, que empuja, que propone, que habla, que dice lo que hay que hacer, cómo y cuándo. Líder es aquel que sobresale en un grupo, el que se hace notar más"¹.

Cuando esa persona empieza a organizar alrededor de una idea, de un proyecto, de un conflicto social, ya toma el rol de líder en un campo específico. El líder campesino, estudiantil, juvenil, etc. El líder tiene sus seguidores, gente que lo reconoce como tal y hacen lo que el sugiere, propone o impone.

Los líderes verdaderos muestran a los colaboradores la forma de avanzar, tienen la capacidad emocional de vencer la duda y poseen la energía cuando otros están cansados, y son optimistas en las más duras circunstancias

Definiciones.

"Liderazgo" es la palabra más usada en la literatura de las organizaciones. La mayor parte de las esperanzas dependen de ella. Todos concuerdan en que el liderazgo es vital para los equipos, en que es la clorofila que permite la fabricación del azúcar. *¿Pero qué es exactamente, y cómo la obtiene el equipo que no la posee?*

Antes que nada debemos definir que es liderazgo. Entendemos como liderazgo *"la habilidad para influir en las actitudes y acciones de los otros, tanto por medio de la demostración de las tareas específicas, como mediante la propia conducta y espíritu de administrador"*².

La palabra liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria:

1- *Para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivo.*

2- *Para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban liderazgo (la primera definición).*³

El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los elementos más importantes

¹ Stephen Covey. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. p. 80

² Rachmann, "Introducción a los Negocios", Enfoque Mexicano, 1996, pág. 182.

³ John Kotter, "El factor liderazgo", Edición Diaz de Santos S.A, 1990

*de la definición son influencia, apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Así, el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad”.*⁴

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que les ayuden a alcanzar esa meta y llevar a su equipo hacia la victoria. Pero ¿es esa la definición de liderazgo?

No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

- *Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización*
- *Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común*
- *El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros*
- *El liderazgo es la capacidad para influir en los demás*

Ninguna de estas definiciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: **el liderazgo implica a más de una persona.**

Ralph M. Stogdill, en su resumen de *Teorías e Investigación del Liderazgo*, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto; se logra entender que el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas."⁵ Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

⁴ Keith Davis y John Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo", Mc Graw Hill, 2000

⁵ Ralph M. Stogdill, Resumen de Teorías e Investigación de Liderazgo p.50

No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su dirección poniendo confianza en él. Como líder, tiene una responsabilidad hacia sus empleados, grupo, organización o equipo, para liderarlos de manera eficaz y ética. El título de “jefe” o “gerente” no le convierte automáticamente en un líder.⁶

Cuando un equipo afronta dificultades, el problema suele ser el liderazgo. Una de las mejores maneras de comprender la conducción es prestar atención a lo que ocurre cuando ésta se encuentra ausente. No es nada lindo porque las cosas dejan de ocurrir. La gente se siente molesta, decepcionada, hostil hacia su propia empresa. Si el trabajo se realiza, tiene un carácter mediocre. Entre los integrantes del equipo existe una verdadera desesperación porque no hay nadie con quien desahogarse, nadie que pueda interceder para volver a encaminar las cosas.

Los integrantes se enojan unos con otros, con el tiempo estallan de rabia o de desesperación. El compromiso y la energía se van acabando. Lentamente los individuos comienzan a alejarse del equipo. Y ya es tarde, el equipo está muerto.

El liderazgo es así de importante, pero hay muchos mitos acerca del liderazgo en los equipos. En los equipos es fácil ver el liderazgo de manera equivocada. Por ejemplo se dice: *“consigue un buen líder para nuestro equipo y todo estará ok”*. Sin embargo detrás de esta afirmación asechan demasiados supuestos injustificados.

“Los equipos requieren un solo individuo que los conduzca”. No es así. Existen muchos modelos de liderazgo de equipo, los cuales varían del tradicional “mano de hierro”, atravesando diversos grados de auto dirección, hasta la aparente anarquía. El liderazgo puede rotar según las agujas del reloj o de la tarea en cuestión.

“El buen liderazgo garantiza el éxito”. No es así, el buen liderazgo es inútil si las personas que siguen al conductor son incompetentes o indiferentes a las tareas del grupo. Un equipo fundamentalmente malo no puede ser “conducido” salvo, tal vez, al fracaso.

“La forma en que se selecciona el líder no tiene importancia”. Esta afirmación también es falsa, los líderes deben ser elegidos en consonancia con la tarea asignada y la clase de equipo en cuestión.

“La estructura del equipo es algo secundario”. No lo es, cada estructura y configuración que conocemos, es válida, cuando se aplica a la tarea indicada. Un liderazgo perfecto y con las personas adecuadas no logrará nada, a menos que el equipo sea el indicado para la tarea en cuestión.

“Un buen líder y un buen equipo pueden resolver cualquier tarea”. Lamentablemente no todas las tareas son adecuadas para el trabajo en equipo. Si una tarea no debería ser efectuada por un grupo, tiene poca importancia quién sea su líder o la eficacia con que actúe.

En un ambiente de equipo el liderazgo puede verse de muy distintas maneras. Puede ser un equipo a la antigua, jerárquico, donde el líder es el jefe y todos hacen lo que él o ella dice.

⁶ Elizabeth O’Leary, “Alcanzar el liderazgo”, Prentice Hall, 2000

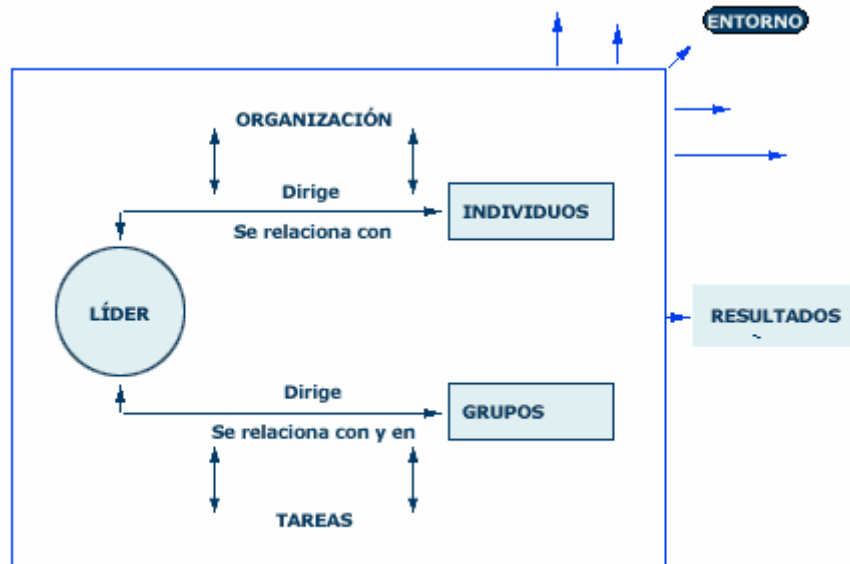
O, al otro lado, puede estar presente en grupos muy achatados, llamados equipos sin líder o “liderazgo compartido”. Ningún individuo tiene predominio sobre otro, pero todos contribuyen para mantener encaminado al grupo.

Ningún modelo de liderazgo es absolutamente malo o bueno. Lo mejor para tomar decisiones grupales, es el enfoque democrático. Éste genera menos orgullosos, menos resentimiento y una mejor disposición. Pero en las crisis, cuando hay que detener una hemorragia o apagar un incendio, un estilo autocrático puede resultar más efectivo. En un trineo tirado por perros, el humano que conduce el equipo tiene que ser un tirano.

En ambos extremos, existen líderes buenos y malos.

Las variables que rodean al líder

Una vez contextualizado el líder, es necesario tener en cuenta las diferentes variables, cuya influencia en el ejercicio del liderazgo organizacional ha quedado ampliamente demostrada. Efectivamente, como se puede suponer la figura del líder es central, pero no la única; hay toda una serie de circunstancias que matizan su labor⁷.



En una organización, los líderes se relacionan con y dirigen individuos y grupos. Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones estas interacciones giran alrededor de la realización de tareas y ofrecen unos resultados. Todo ello en un contexto organizacional y, más allá, en un entorno social determinado. Pues bien, todas estas variables son dignas de consideración.

Enfoques tradicionales del liderazgo han considerado ésta como la única variable relevante, bajo la idea de que quien es líder lo es en todo momento y situación y, además, posee unas características universales que le hacen “superior” a los demás. La realidad (además de la investigación) demuestra que no sólo esto no es así, sino que diferentes contextos, grupos y organizaciones demandan diferentes tipos de líder; por no mencionar que una persona que es líder en un contexto no lo es necesariamente en todos.

⁷ www.canalwork.com/directivos/liderazgo/ Miguel García Saiz

Por lo tanto, sus competencias son importantes, pero hay más cosas.

Sin ir más lejos los *seguidores*, que en definitiva son quienes “validan” al líder (no hay líder sin seguidores), quienes tienen unos objetivos por cumplir, una concepción sobre cómo debe actuar un líder, unas competencias características; quienes tienen la posibilidad de reforzar o revocar al líder de su posición. Por ejemplo, resulta de gran importancia a la hora de implantar un sistema participativo en la organización (o en un grupo concreto) conocer cuáles son las expectativas de los seguidores ya que, aunque en la actualidad hay una preferencia generalizada por los estilos de liderazgo democráticos, no deja de haber personas que entienden que un líder ha de ser autocrático y tomar las decisiones unilateralmente; si el líder rompe las expectativas de sus seguidores puede ver peligrar su posición. Resulta también de especial importancia la relación que tenga el líder con ellos: desde cuándo, con qué grado de confianza, conocimiento mutuo y con qué perspectivas de futuro.

De igual modo, las *tareas* que se estén realizando van a marcar el estilo de liderazgo. No es lo mismo estar realizando tareas monótonas, repetitivas, invariables (por ejemplo, la típica cadena de montaje), que tareas diversas, que dejan margen a la creatividad y que cambian frecuentemente (por ejemplo, la realización de anuncios publicitarios). Estas situaciones demandan que el líder pueda ofrecer o bien apoyo, o bien asesoramiento, o bien instrucciones claras, o cualquier otro tipo de acción.

Finalmente, su *entorno*; éste marca pautas de funcionamiento a aquella (inestabilidad ambiental, competencia, situación económica y política, entre otras). A su vez, la organización se convierte en un contexto de trabajo para sus miembros. Factores como el tipo de estructura, cultura, clima, procesos de comunicación, de socialización y demás, influyen y son influidos por los líderes; establecen un marco de referencia dentro del cual líderes y seguidores han de trabajar en busca de unos resultados. Piénsese, por ejemplo, en las diferencias culturales respecto a la concepción de liderazgo predominante que puedan existir no sólo entre países orientales y occidentales, sino también entre organizaciones como un cuartel militar, una empresa multinacional, una pequeña empresa familiar o una cooperativa.

Consideramos que el líder tiene gran importancia para el equipo. Es la fuerza que potencia o apalanca su actuación.

El objetivo que aquí nos proponemos es describir las actividades que a nuestro entender posibilitan una dirección eficaz por parte del líder.

Igualmente tiene gran importancia la relación del líder con su entorno organizativo. En el caso del equipo de trabajo, dirigirlo es posibilitar que la organización satisfaga sus necesidades y se enfrente a sus retos a través de dicho equipo. Dirigir es facilitar el logro de las metas al equipo, armonizándolas con las de sus integrantes, como individuos y como miembros del grupo humano al que pertenecen.

Para nosotros el líder debe ser capaz de realizar una serie de grandes tareas. Consideramos que las más importantes son:

- I. Prestar atención a través de la visión
- II. Convertir la demanda en un desafío
- III. Consolidar internamente al equipo
- IV. Influir sobre el desempeño del equipo
- V. Utilizar el manejo de la persuasión

Cada una de las tareas señaladas contiene, por lo general, otras tareas de no menor importancia, que introducen matices significativos en la visión general.

El líder debe prestar atención a través de la visión.

Nosotros entendemos que el líder debe prestar atención a lo que ocurre, determinar que parte de los acontecimientos que tiene delante serán importantes para el futuro del equipo, establecer una nueva orientación y concentrarse en la atención de todo el personal de la organización.

Para escoger una dirección, un líder tiene que haber desarrollado previamente una imagen mental de un estado futuro posible y deseable del equipo, a esta imagen la podemos denominar *visión*. El líder mediante una visión compartida del futuro también sugiere medidas de eficacia para el equipo, debido a que los integrantes del mismo pueden distinguir entre lo que es bueno y lo que es malo para el equipo, así como lo que vale la pena tratar de lograr. De esta forma el líder descentraliza la toma de decisiones, dado que los integrantes del equipo pueden tomar decisiones difíciles, por que saben cuales son los fines y los resultados deseados.

En consecuencia, el líder debe tener una gran capacidad para escuchar, sobre todo a los que abogan por imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente. A tal fin, el líder podrá establecer canales de comunicación tanto formales como informales, con tal de lograr el acceso a estas ideas. El líder para lograr el éxito tiene que ser un gran preguntador, y prestar verdaderamente atención.

El líder puede implicar a otros en el proceso visionario, y esto permite a los participantes compartir sus valores y sueños, y a su vez obtiene un abanico mayor de puntos de vista y de pericia en busca de la nueva dirección y facilita el proceso.

El líder debe transformar la demanda en un desafío.

La demanda es una necesidad sentida, una exigencia por conseguir determinados resultados, un reto de desempeño que solo puede lograrse como fruto de un trabajo cooperativo, solidario e independiente. Esas condiciones requieren que el grupo sea un equipo de trabajo.

Los líderes de equipos actúan para aclarar el propósito y las metas, y al igual que todos los integrantes del equipo, los líderes realizan ellos mismos el trabajo. Todos los equipos tienen que dar forma a sus propósitos, metas de desempeño y propuestas.

Convierte la demanda inicial en una descripción vibrante, atractiva, apasionada y específica, de aquello que el equipo deberá lograr en el futuro. La llenará de esperanzas y de ilusiones. Los líderes de equipos saben que no tienen todas las respuestas, por lo que no insisten en proporcionarlas. Saben que no pueden tomar todas las decisiones importantes, por lo que no lo hacen. Saben que no pueden tener éxito sin la combinación de contribuciones de todos los miembros del equipo hacia un fin común.

- a) El líder debe comunicar el desafío. Con eso anima al grupo y tocará sus fibras emocionales para convertirse en el verdadero resorte de su motivación. Este "propósito" inicialmente planteado por el líder, será enriquecido a través de la vida común del equipo, convirtiéndose en el fruto de un esfuerzo para buscar acuerdos, elaborar y sintetizar las visiones de todos los integrantes que se sientan comprometidos con él.

El papel distintivo del liderazgo, sobre todo en un medio incierto, es la búsqueda del “saber por qué”, a diferencia del “saber cómo”. El líder crea un público para sus ideas, por que altera el modelo de comprensión por transmisión de información.

El líder debe consolidar internamente al equipo.

La necesidad de contar con una plataforma donde apoyar el esfuerzo de construcción, se puede resumir en los siguientes conceptos:

- ✓ Idear maneras de mantener la atención informando del proyecto.
- ✓ Negociar con la dirección de la empresa la asignación de la gente y asegurarse que el equipo formado domina el problema en toda su extensión.
- ✓ Hacer que la dirección comprenda con claridad cuáles son los recursos necesarios para el proyecto.
- ✓ Comprometerse sólo a objetivos, presupuestos y plazos que considere realistas.

Las posiciones del líder deben ser claras. Los miembros del equipo tienden a confiar en el líder cuando saben donde están situados en relación con la organización y como posicionan la organización en relación con el medio.

- a) **El líder debe establecer normas claras de funcionamiento.** Todo equipo para funcionar de una manera eficaz, debe contar desde el comienzo con una serie de reglas que le faciliten conseguir su propósito y sus objetivos. Las normas iniciales más importantes hacen referencia a la asistencia y comportamiento en las reuniones, al clima interno que debe reinar y a las prácticas de participación constructiva. Las normas y las reglas claras de juego fomentan la confianza y la apertura. Un error muy importante que frecuentemente se comete, consiste en sumergirse en la tarea antes de haber definido con entera claridad como van a trabajar juntos.
- b) **El líder debe alentar las relaciones interpersonales.** Se fomentarán las relaciones formales e informales dentro y fuera del lugar de trabajo. Así surgirán unas relaciones interpersonales organizadas en torno a los lazos afectivos, que invariablemente aparecen como fruto de la interacción y de la comunicación entre los individuos. De esta forma el líder facilita que el equipo descubra que la nueva situación requiere de un nuevo aprendizaje de relación y que para esa situación nueva se debe recrear una nueva relación interpersonal, más abierta, más sincera, menos defensiva.
- c) **El líder debe facilitar el aprendizaje del equipo.** El equipo debe asumir responsabilidades y para ello necesita aprender colectivamente nuevas habilidades y nuevas técnicas, y es aquí donde el líder juega un papel de “facilitador” del aprendizaje. El líder facilita el aprendizaje cuando interviene, observa atentamente, reacciona, elabora, propone, negocia, analiza y brinda información sobre el desempeño del equipo. Esa información será útil para que el equipo conozca “los modos” que utiliza haciendo lo que hace, con las siguientes ventajas:
 - ✓ Permiten al equipo hacer un alto en el camino para reflexionar sobre su andadura.
 - ✓ Permite que el grupo visualice la importancia de los objetivos a la hora de realizar la tarea propuesta, y de crear y mantener las relaciones afectivas entre los miembros del grupo.

- ✓ Facilita que el grupo aprenda a comunicarse de manera abierta y sincera cuando tratan de temas de trabajo, y cuando simplemente se están relacionando.

El equipo aprende al verse reflejado en el líder, dado que los líderes son aprendices permanentes. Los líderes de mayor éxito lo han logrado desarrollando un conjunto de habilidades denominadas *“la nueva competencia”*, la misma consiste en: a) reconocer y compartir la incertidumbre, b) acoger el error, c) responder al futuro, d) adquirir competencia interpersonal, e) enriquecer el conocimiento de sí mismo. Bajo esta influencia se da lo que se denomina *“aprendizaje organizacional”*, siendo esto el proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevo conocimiento, herramientas, comportamientos y valores. En todos los niveles, el conocimiento recién adquirido se traduce en nuevas metas, procedimientos, expectativas, estructuras de rol y medidas del éxito.

El líder que descuide este aprendizaje tendrá serios problemas para que su equipo se adapte a los cambios que se produce en su medio. Tanto el líder como su equipo para poder aprender, tienen que *“desaprender”*, es decir, desprenderse del conocimiento antiguo cuando las acciones que se están desarrollando, chocan con un medio exterior que ha cambiado.

Por lo tanto, la obtención de buenos resultados por parte del líder respecto al equipo y la confianza en su propia capacidad, son los factores que permiten que los integrantes del equipo acepten estas expectativas como realistas y trabajen duro para conseguirlas. Los líderes eficientes superan los errores y constantemente proponen metas positivas.

Aplican todas sus energías a la tarea, no a mirar hacia atrás y buscar excusas para acontecimientos pasados. Para el líder exitoso, el fracaso es un comienzo, el trampolín de la esperanza.

El último punto que todo líder debería tener en cuenta es *“predicar con el ejemplo”*. Es de suma importancia este aspecto para poder lograr que todo el equipo se dirija hacia donde el líder quiere. No es de esperar que los subordinados cumplan con algún lineamiento u objetivo, si el líder no lo está viviendo.

- a) **El líder debe crear confianza y compromiso.** El líder del equipo debe trabajar para crear el compromiso y la confianza a nivel individual y en equipo. Hay una diferencia importante entre el compromiso y la responsabilidad individual en contraste con la responsabilidad mutua. Se necesita de ambas para que un grupo se convierta en un verdadero equipo. Por ello, el líder necesita tener en mente tanto al individuo como al equipo para no intimidar ni a uno ni a otro al reforzar puntos de interés.

“La confianza es difícil de conseguir y fácil de perder”

El líder debe influir sobre el desempeño del equipo.

Hay quien siempre ha tratado a sus subordinados de una forma que les lleva a rendir más, pero en otros casos, tratan a sus subordinados de una forma tal que su rendimiento es inferior al que pueden alcanzar. Si las expectativas son bajas es muy probable que la productividad también lo sea y al contrario cuando éstas son altas. Parece ser que el rendimiento del subordinado se ajusta a las expectativas del jefe.

I. Productividad de equipo.

Los buenos líderes son aquellos que perciben que ayudar a la gente a tener éxito en su trabajo es la esencia de la conducción.

El silencio en el trato puede comunicar, en ocasiones, un sentimiento negativo con mucha más eficacia incluso que una bronca. Lo que tiene una vital importancia en la comunicación de una expectativa no es precisamente lo que diga el jefe, sino la manera en que se comporta. En muchas ocasiones, el trato indiferente y distante sirve precisamente para comunicar unas expectativas bajas y en consecuencia, origina un rendimiento bajo. Con el paso del tiempo y bajo la influencia del líder, la finalidad del equipo empieza a ser asumida, y de ser un enunciado racional, pasa a ser un enunciado con fuerte componente emocional. La finalidad compartida será la estrella guía del equipo y ésta les dotará de una visión común, de una razón para vivir como equipo y para luchar como equipo. De esta forma aparece una cultura de equipo, que le brinda su identidad propia.

El líder sugiere y ayuda a implementar, a lo largo de todo el proyecto, los métodos y técnicas para la planificación de actividades que facilitarán el éxito final. Su primer aporte será la fijación de objetivos operativos y definir con la máxima claridad y precisión, lo que se debe hacer para alcanzarlos.

Asimismo, el líder debe alentar el logro de acuerdos dentro del grupo sobre: **cómo** se conocerá que se están alcanzando (indicadores), **cuándo** se deben conseguir, **dónde** hay que hacerlo y **quién o quiénes** asumirán la responsabilidad por alcanzar cada meta. Todos deben saber que el equipo como totalidad asume la responsabilidad por los logros.

Para esta tarea de planificación, se alentará a todos los miembros del grupo a que aporten sus conocimientos, sus métodos y técnicas de planificación para lograr las metas.

Cuidado.....el liderazgo es una transacción entre líderes y seguidores. Uno y otros se necesitan mutuamente para vivir. Lo que descubrimos es que los líderes no sólo captan atención, sino que también prestan atención. La interacción entre líderes y liderados es mucho más complicada que una simple orden, producen mutuamente lo mejor de sí mismos. El nuevo liderazgo en debate no es arbitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil ir y venir de energía, entre el líder y el equipo como una unidad. Y ese enfoque unificado es la gestión de la atención a través de la visión.⁸

⁸ Warrem Bennis, Burt Nanus, "Líderes, Estrategias para un Liderazgo Eficaz", Paidós, 2001.

II. Recompensas por la tarea realizada.

Es de destacar que las compensaciones no se refieren solamente a compensaciones económicas, también existen las compensaciones personales, psicológicas, emocionales y sociales. Se les denomina intangibles e incluyen: respeto hacia el otro como persona, reconocimiento hacia su aporte y hacia sus modos de pensar y de sentir cotidianos, atención hacia su comportamiento laboral, elogios cuando dichos comportamientos lo merecen, consideración, amistad, oportunidades de crecimiento personal, seguridad en su puesto, respeto por el grupo humano al que se integra, comprensión hacia la dinámica, búsqueda y valoración de sus opiniones. Todas estas compensaciones permiten que el hombre se sienta valorado como persona y como trabajador. Las contribuciones deberán estar vinculadas a la tarea que aborda, al logro de las metas propuestas y a la adquisición de las habilidades de interdependencia que el equipo necesita para llevar a buen puerto dicha tarea.

El líder puede enfrentarse con grupos rebeldes, con grupos obcecados o simplemente con individuos problemáticos, y este deberá analizar cada situación desde dos puntos de vista. Uno expresa que todo lo que ocurre en el equipo se debe a que uno o varios de los integrantes del grupo son poco colaboradores, muy agresivos, o muy conformistas. Según esta perspectiva, el problema reside en el grupo como totalidad, aún cuando sea expresado por determinados individuos que son, por su personalidad más sensibles a la situación.

Una estrategia consiste en confrontar la conducta de quién provoca, a su juicio, el problema. Al mismo tiempo analizar la reacción del grupo y si éste acepta la confrontación realizada a uno de sus integrantes, se puede interpretar que el problema es individual; y el equipo deberá seguir su marcha. Por el contrario, deberemos pensar que el problema es grupal si, aparece otro que asume su mismo papel o aparecen cómplices de éste, o cuando el grupo no termina de encontrar un camino productivo una vez salvado el obstáculo. Entonces el líder, como facilitador, debe proponer una reflexión sobre la dinámica del equipo y explorar, junto con todos sus miembros, el problema que detecta y las alternativas de solución.

III. El líder como entrenador.

El liderazgo no sólo pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en autolíderes, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos. En otras palabras, el líder enseña a otros a dirigirse a sí mismos y a dirigirse como equipo.

En consecuencia, lejos de los papeles tradicionales del liderazgo organizacional, se convierte en un asesor, formador y estratega de los grupos en transición hacia la autonomía. Fomenta la interdependencia dentro del grupo para minimizar su dependencia de agentes externos y garantiza el apoyo de la organización al proceso. Para garantizar el éxito en el funcionamiento de estos grupos, contribuye además a desarrollar su capacidad de auto-establecimiento de metas, auto-observación, auto-evaluación, auto-retroalimentación, y auto-refuerzo.

El líder deberá utilizar el manejo de la persuasión.

La Persuasión no debe entenderse como una técnica para vender productos, cerrar acuerdos o manipular personas. Empleada de manera constructiva, la persuasión es todo lo contrario al engaño. La persuasión eficaz se transforma en un proceso de negociación y aprendizaje mediante el cual, el líder persuasor conduce a su equipo a una solución compartida del problema.

La persuasión implica inducir a la gente a adoptar una postura que normalmente no apoyan, pero sin engatusarles ni rogarles. Por el contrario, la persuasión exige una cuidadosa preparación, una buena formulación de los argumentos, la presentación de pruebas claras de apoyo, y el esfuerzo por encontrar el tono emocional más adecuado para la audiencia.

Entonces, si la persuasión eficaz es un proceso de negociación y aprendizaje, esto implica revisar y comprobar ideas de común acuerdo con las necesidades y preocupaciones del equipo. De hecho, los mejores persuasores no sólo escuchan a los demás, sino que también saben incorporar sus puntos de vista en las soluciones compartidas. Cuando los integrantes del equipo perciben que el líder está interesado en escuchar sus opiniones y dispuestos a introducir cambios en respuesta a sus necesidades y preocupaciones, reaccionan muy positivamente. Confían más en el líder y no temen ser engañados o manipulados.

Etapas de la persuasión.

La persuasión eficaz implica cuatro etapas básicas y bien definidas:

- ✓ *Primera: establecer credibilidad.* La primera barrera que los líderes deben superar es la de su propia credibilidad ¿podemos confiar en esta persona? Esta es una reacción muy comprensible, ser seguidor tiene su riesgo por que exige comprometer tiempo y recursos. En el centro del trabajo la credibilidad procede de dos fuentes: la experiencia y las relaciones. Un historial de éxitos anteriores puede reforzar más aún la experiencia percibida en el líder. En el aspecto de las relaciones, los líderes con gran credibilidad han demostrado que se puede confiar en que escuchará y trabajará en el mejor interés de los demás.
- ✓ *Segunda: buscar puntos comunes.* Aunque la credibilidad sea alta, la postura del líder debe ser atractiva para las personas a las que intenta integrar al equipo. Los líderes eficaces deben estar preparados para describir su postura de forma que destaque sus ventajas. Antes de empezar a persuadir, los buenos líderes analizan con detenimiento las cuestiones que más importan a su equipo. Recogen la información esencial y saben escuchar. Muchas veces, este proceso les induce a modificar o transigir en sus planes, antes incluso de empezar a persuadir.
- ✓ *Tercera: presentar pruebas.* Una vez establecida la credibilidad e identificados los puntos comunes, la persuasión se transforma en una cuestión de presentación de pruebas. Se ha comprobado que los líderes más eficaces emplean el lenguaje de un modo muy particular. Complementan los datos numéricos con ejemplos, anécdotas, metáforas y analogías, para dar más vida a su postura.
- ✓ *Cuarta: conectar emocionalmente.* Los líderes son conscientes de esta primacía de las emociones y responden a ellas de dos formas. Primero, muestran su propio compromiso emocional con la postura que están defendiendo. El líder debe demostrar que su compromiso no está sólo en su mente, sino también en su corazón. Sin esta demostración de sentimiento, la gente se preguntará si cree realmente en la postura que está defendiendo. Segundo, los mejores líderes conocen a fondo el estado de ánimo y las expectativas emocionales de los que deben persuadir.

El líder del equipo juega el papel decisivo de nexo de comunicación activo con los otros equipos, es quién busca información significativa y la propone al equipo para su elaboración, a fin de poder entender lo que sucede en la relación equipo-entorno.

En este sentido, el líder del equipo promueve vínculos frente:

- ✓ **A su relación con el cliente**, el equipo reflexiona sobre la experiencia acumulada a lo largo de esa relación. Analiza su capacidad para ver las cosas desde el punto de vista del cliente y de responder satisfactoriamente a su demanda. A su vez decide, que miembro del equipo se hará cargo, de una manera preferente, del trato con el cliente.
- ✓ **A su relación con el resto de la organización**, analizará quiénes son las personas o grupos que pueden verse afectados por la labor del equipo y deberá asignar la responsabilidad de su cuidado a algún miembro concreto.

El líder, al facilitar al equipo el conocimiento de su entorno, proporciona el conocimiento de la realidad. Esa realidad, en muchos casos equivale a las presiones que hay que sufrir, a las crisis ante las cuales hay que reaccionar, a las contradicciones que hay que resolver y a las limitaciones que hay que soportar. La realidad irá modelando la filosofía operativa del propio líder.

Para tener en cuenta....

"La recompensa del capitán no está en las notas del comandante sino en la mirada de sus hombres".

El Servicio.

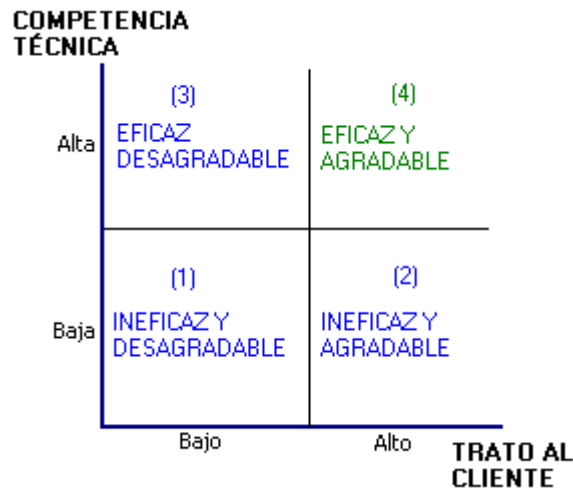
Entendiendo a la organización como un sistema, en el cual interactúan abiertamente personal, procesos, infraestructura, responsabilidades; el resultado de dicha combinación debe estar orientado a satisfacer las necesidades del **cliente o usuario**, el objetivo común y primordial, por el cual la organización existe. Para operar de manera eficaz y eficiente, es decir con efectividad, cada persona necesita ser conciente de su papel, compromiso y responsabilidad para contribuir en la construcción de la calidad del servicio.

Para nadie es un secreto que la frase: "**El Cliente Siempre Tiene La Razón**", es muy cierta, y cada día toma mayor relevancia.

Hay dos actitudes básicas de servicio, la actitud positiva y la actitud negativa, aún cuando su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita satisfacer a los usuarios, una actitud negativa de un colaborador puede hacer que todo se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el usuario no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa, por ejemplo, si en un banco tuvo una mala experiencia con un asesor comercial piensa "es que los empleados de este banco son pésimos", lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio sea parte de todos y cada uno de los empleados.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">* Actitud Positiva: excelente comportamiento ante el cliente* Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente |
|---|

Basándonos en el trato al cliente y competencia técnica, podemos diferenciar cuatro tipos de servicio, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.



En el primer cuadrante se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. Un ejemplo sencillo, imaginemos una heladería cuyas instalaciones no son muy aseadas y cuyos meseros tampoco lo sean, ¿desagradable verdad? (bajo trato al cliente), pero que tal si a eso le sumamos que el sabor de su línea de helados no es sabroso y que se encuentran en estado casi líquido por mala utilización de sus congeladores, pavoroso ¿o no? (incompetencia técnica). Así quién vuelve, eso si sería tropezar dos veces con la misma piedra. La frase de cabecera de estas empresas es: "SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS"

En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapan el hueco de su incompetencia técnica. Supongamos que la heladería ha mejorado el aspecto de sus instalaciones y sus meseros y que ahora se distingue por su pulcritud y buen trato al cliente (agradables) y que siendo testigos de este cambio decidimos volver, pero cuando nos sirven nuestro helado, el sabor sigue siendo desastroso y la consistencia aun peor, son feos y aparte los sirven derretidos (ineficaz). Su frase de cabecera es: "LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES"

Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz y Desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Imagínate la heladería pero ahora con excelentes sabores, consistencias y variedad de productos, pero igual de desaseada que al comienzo, ¿serías cliente? Se pueden identificar con la frase: "SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS"

Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. En este cuadrante se ubicaría la heladería si mezclamos la pulcritud y buen trato del segundo cuadrante con los sabores.

Consistencia y variedad de productos del tercero. Los podemos identificar con la frase "HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD"

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad del servicio, no sólo a las personas sino a todos los agentes.

La calidad del servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si alguno de los eslabones cede o se rompe, la supervivencia de la empresa se pone en peligro⁹.

Servicio de Calidad.

El propósito principal es hacer énfasis en que el recurso humano que está en contacto directo con el cliente juega un papel trascendental durante la prestación del servicio.

En este sentido, todo el personal debe ser conciente de su compromiso ante el usuario, teniendo en cuenta que el propósito central es la satisfacción del cliente; todos los esfuerzos estarán orientados hacia la mejora continua del desempeño; lo cual hace que se marque la diferencia.

El recurso humano, denominado en la actualidad, como talento humano, capital intelectual, el capital humano; todas estas formas de potenciar a las personas, juega un papel determinante para que una organización sea competitiva.

Por esta razón, la calidad del servicio está íntimamente ligada con el capital humano. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y conciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una importante ventaja competitiva.

Tradicionalmente se habla del "sector servicios", con referencia a un sector o industria, cuyo resultado en la prestación del servicio, no es fácilmente medible, y como tal se convierte en un "intangible" (no palpable).

En muchos países, los servicios representan una porción bastante significativa en la actividad económica; abarcando los siguientes sectores:

- Transporte, comunicaciones y servicios básicos.
- Comercio al mayor y al detal.
- Servicios tradicionales (tales como contabilidad, ingeniería y leyes).
- Servicios personales (servicio doméstico, de peluquería)
- Servicios recreacionales.
- Servicios de consultoría.

Características del Servicio.

- El servicio es intangible: El cliente que recibe un servicio no puede manejar nada tangible.
- La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén de servicios.

⁹ Maxwell. John. "Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo", Caribe, 2001

- El servicio no puede verse antes de su despacho: El cliente debe confiar en el proveedor del servicio.
- El comprador (cliente) también participa en el desempeño del servicio.
- Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

No todas estas características están presentes en todo servicio, sin embargo un proveedor de servicios debe estar conciente de aquellas que son pertinentes en su caso particular.

Los Beneficios.

El usuario del servicio, percibe dos tipos de beneficios:

- Los beneficios explícitos: Aquellos que se le solicitan (exigen) claramente al proveedor.
- Los beneficios implícitos: No se mencionan durante las negociaciones, pero si se requieren en la evaluación final. Generalmente implícito significa que es habitual o una práctica común para la organización prestadora del servicio, sus clientes y otras partes interesadas.

El comportamiento desagradable o indiferente produce como consecuencia momentos de verdad opacos, mientras que las respuestas agradables y amistosas a las necesidades de un cliente producen momentos placenteros. Cualquiera que sea el caso, éstos influirán en la evaluación final sobre la prestación del servicio.

El Rol del Usuario.

Durante la prestación del servicio, el comprador (cliente) debe cooperar con el vendedor (proveedor). Un buen servicio es una coproducción, cuyos resultados dependen substancialmente de ambos. La necesidad de cooperación varía de acuerdo con la naturaleza del servicio que se presta. La colaboración del cliente es necesaria en diversas ocasiones.

Para citar ejemplos: En un salón de clases, incluso si el docente tiene una amplia experiencia y está altamente calificado, el servicio educativo fracasará si los alumnos no desean aprender. En una asesoría financiera los resultados pueden ser no satisfactorios si el cliente guarda u oculta información para sí.

Esta es la razón por lo que la comunicación representa un elemento tan crucial en el servicio. Es por eso que se debe determinar e implementar la comunicación eficiente con los clientes:

- a) La información sobre el servicio.
- b) Las consultas.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Si existe una comunicación real y verdadera entre las partes, es altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia.

Eficacia: Si satisface las necesidades y deseos del cliente, tanto los establecidos indicados de manera explícita, cómo los implícitos.

Eficiencia: Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. En este aspecto resulta importante ser muy cuidadoso para no caer en un detrimento en la calidad de la prestación del servicio y del servicio recibido, por recurrir a lo de significativamente menor costo. En este sentido cae muy bien tener en cuenta el octavo principio de la calidad, uno en los cuales se fundamenta la versión 2000 de las normas ISO 9000:

“Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”¹⁰

La eficiencia también exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño.

La buena comunicación constituye una ayuda poderosa para lograr una relación balanceada entre las dos partes, que evita el riesgo de la adulación por un lado y el de la arrogancia por el otro.

Pasos para comunicarse:

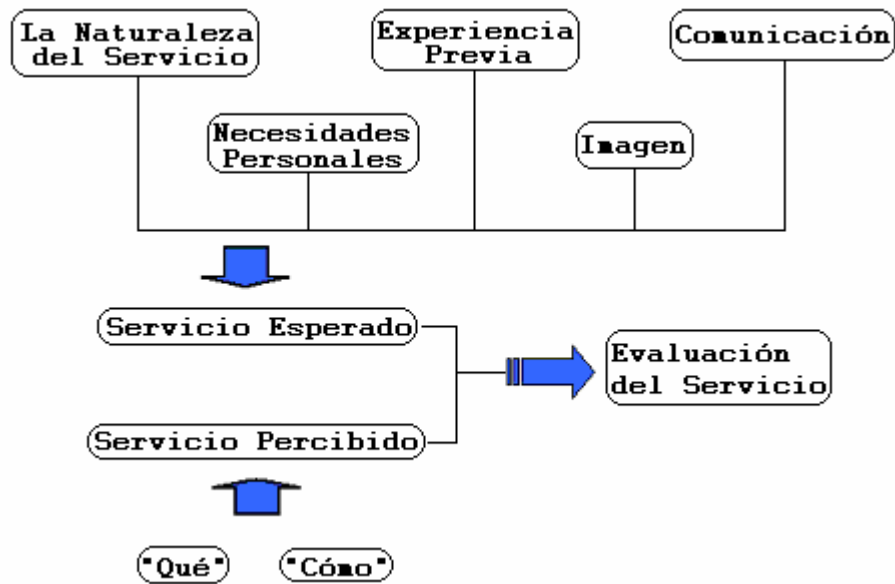
1. Saber escuchar
2. Saber expresarte
3. Saber Callar
4. Saber respetar
5. Saber comprender
6. Saber dialogar
7. Saber Confiar
8. Saber reír
9. Saber ceder

Evaluación del Servicio.

El único juez del servicio es el cliente. El ve “la gran pantalla”, mientras que el proveedor ve sólo fotografías. La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en:

- La naturaleza del servicio.
- Las necesidades personales.
- Las experiencias previas.
- La imagen del proveedor.
- La información de otras personas.

¹⁰ www.unamosapuntos.com



Se debe establecer e implementar los métodos que considere apropiados para efectuar el seguimiento a su desempeño como proveedor de servicios. También es importante recordar que se puede tener más de un tipo de cliente, y por lo tanto, clientes diferentes tendrán percepciones diferentes del servicio, y todos ellos probablemente tendrán diferentes requisitos. Para que su servicio tenga éxito la organización deberá satisfacerlos a todos.

Diseñar un sistema de servicios es un medio de hacer las cosas correctas de la forma correcta y en el momento correcto. Su principal objetivo, debe ser la prevención de fallas y en efecto, la prevención es menos costosa que la corrección durante la prestación del servicio.

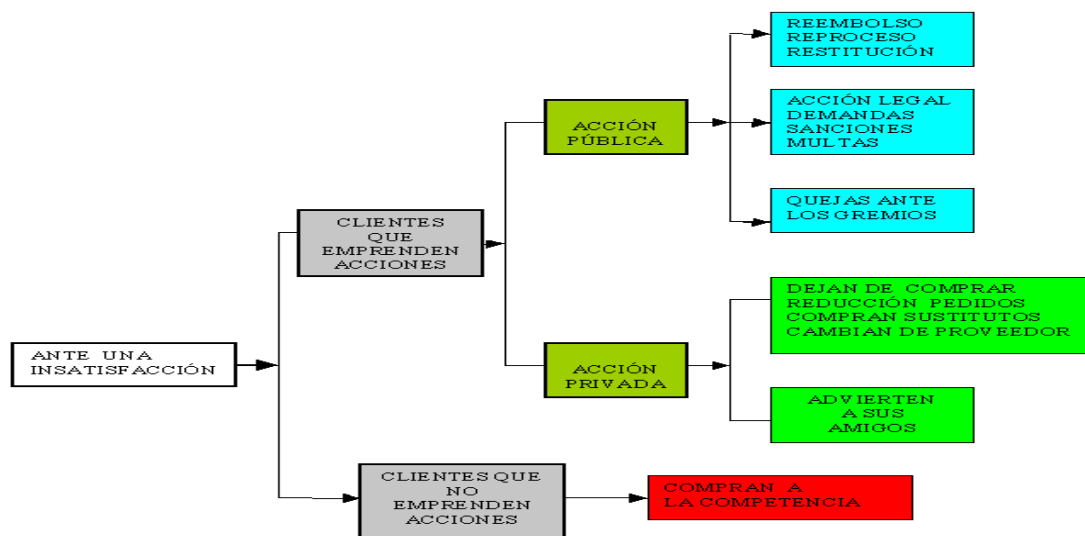
El proceso de servicio, puede compararse con una obra teatral en el que los actores en escena y los espectadores trabajan de acuerdo con un plan. En la prestación del servicio todo debe ser planeado de antemano, dando especial atención a la educación del cliente, puesto que su comportamiento es decisivo para el éxito o fracaso del servicio.

Es necesario y conveniente realizar una doble evaluación de lo que ha sucedido con la prestación del servicio. Se requiere que el cliente exprese su opinión a cerca del servicio recibido, y la organización proveedora del servicio, debe establecer si sus recursos han sido bien utilizados (eficiencia).

La mayoría de los clientes no presentan reclamos por dos razones clave:

- Carencia de información.
- Frustración debido a las dificultades para hacer o gestionar el reclamo.

La figura siguiente muestra esquemáticamente, como proceden los clientes ante una insatisfacción o un reclamo.



El Factor Humano.

En varios casos de la prestación de un servicio, lo que hace y marca la diferencia entre varias alternativas, o entre una oferta y otra es el nivel de servicio, tanto alrededor del producto o servicio ofrecido, como la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo ó el seguimiento posterior.

El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante la amplia variedad de servicios con la que se tiene contacto, el denominador común es el factor humano.

La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron, bien sea que se trate de una transacción en un mostrador, una cena en un restaurante, un diagnóstico clínico, etc.

Lo que el cliente recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas, dependen mucho del suministro (entrega) del servicio. La Norma ISO 9000 versión 2000, define la "satisfacción del cliente", como: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez "requisito" como: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.¹¹

En esencia lo que el cliente percibe, no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en el interior de la misma. Esto nos conduce a afirmar que la satisfacción del cliente sólo se puede asegurar cuando hay armonía de interacción entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos. El personal juega un papel determinante, pues el comportamiento y el desempeño de las personas inciden directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los clientes, y su capacidad de escuchar la voz del cliente.

Cuando se expresa una opinión a cerca del servicio, el cliente compara entre sus expectativas y lo realmente recibido. Esto explica que, por el mismo servicio, diferentes personas (clientes) pueden expresar diferentes opiniones en relación con sus expectativas.

¹¹ www.unamosapuntes.com

Lo anterior significa entonces, que la administración del servicio requiere una planificación detallada de todos sus componentes, definiendo las especificaciones para cada uno de ellos. Resulta importante prestar atención especial al equilibrio entre el componente técnico y el componente de las relaciones humanas, destacando así, qué se suministra y cómo se suministra el servicio.

Lo anterior permite reafirmar que toda organización es un ente socio técnico, y por lo tanto, estos dos ingredientes coexisten de manera permanente; lo cual significa que la organización, por sí misma no es productiva, sino que es la gente la que hace que una organización sea productiva.

En realidad, cuando se ofrece un servicio, el producto primario es el personal. La gerencia sabe qué se espera de sus colaboradores lo máximo y lo mejor.¹²

En relación con el personal, éste debe reunir varias características, y en esencia debe ser competente, con base en criterios de educación, formación (entrenamiento), habilidades y experiencia. En este sentido conviene distinguir que el personal de vanguardia, es decir, el que tiene mayor contacto con el cliente, requiere de destrezas diferentes con relación al de apoyo hacia el interior (oficinas). Mientras el personal de vanguardia requiere mucha más habilidad en el contacto interpersonal, el de oficina, ha de ser sobre todo, sistemático y coherente.

Además de tener las destrezas técnicas necesarias, el personal que entra en contacto directo con el cliente, debe saber escuchar; saber tratar y resolver los problemas del cliente; nunca alterarse, hablar claramente y actuar siempre de manera correcta; lenguaje corporal cordial y abierto; con habilidad para dar respuestas convincentes; tener iniciativa; ser flexible; saber ponerse en el lugar del cliente.

Por su parte, el personal de contacto indirecto, (oficinas), debe ser ordenado, metódico, y estar siempre dispuesto a apoyar al personal de línea.

De igual forma, las destrezas en el manejo de las comunicaciones internas y las habilidades para el trabajo en equipo son indispensables tanto para el personal de contacto directo, como el indirecto. En este sentido, la selección del personal debe dar consideración no sólo a las destrezas técnicas y el conocimiento, sino también los aspectos humanos y el potencial de crecimiento.¹³

La formación (entrenamiento) por su parte se debe orientar a fortalecer las destrezas (habilidades) y el conocimiento. El personal debe ser entrenado para aprender a solucionar problemas técnicos en armonía con los objetivos de la organización, debe aprender a mantener el control en todas las situaciones críticas.

Las personas que tienen contacto directo con el cliente, deben evitar ciertas actitudes negativas, que darán lugar a insatisfacción del cliente: apatía, falta de interés, impaciencia con respecto al cliente, frialdad hacia el cliente, inflexibilidad e indiferencia.

La evaluación final por parte del cliente, permitirá determinar tanto los aspectos fuertes del desempeño, como también los débiles o críticos, lo cual permitirá identificar oportunidades de mejoramiento en la prestación del servicio.

¹² Arellano Cueva, Rolando. "Marketing Enfoque América Latina". McGraw Hill, 2000.

¹³ R. Covey, Stephen. "El Liderazgo Centrado en Principios", Paidós, 1990.

“Cuando amas lo que haces, lo haces bien y te sientes bien. Amar lo que hacemos nos da un salario más valioso que el dinero: nos da satisfacción.”¹⁴

Para amar lo que hacemos necesitamos tener cuatro ángeles al lado y debemos exorcizar cuatro demonios. Los cuatro ángeles se llaman: **compromiso, colaboración, cuidado y constancia**. Los cuatro demonios son: **repeticiones, retrasos, retornos y rechazos**. Demonios que aparecen cuando hacemos las cosas por obligación, con descuido sin entusiasmo y sin calidad.

Por eso lo mejor que podemos hacer es comprometernos a fondo, trabajar en equipo, concentrarnos en lo que hacemos y ser constantes en nuestro trabajo. Así, la ganancia es para todos y la satisfacción obtenida nos da felicidad y llena nuestra vida de sentido. Así descubrimos que la misión de la vida es servir y que sólo se sirve con amor.

Como lo apreciamos, cada día es más importante que se cuente con una excelente prestación del servicio. Es necesario, por lo tanto, tener personal capacitado que responda de una manera excelente a las exigencias que piden y merecen los usuarios. Si se necesita personal idóneo, lógicamente la selección y la capacitación serán más cuidadosas.

Un ejemplo contundente del éxito o fracaso de una compañía puede ser cuando entramos a un almacén de ropa. Puede que la publicidad sea muy llamativa, el local muy bien decorado y limpio y los artículos de muy buena calidad, pero si nos encontramos con un vendedor irrespetuoso, que no satisfaga nuestras necesidades, o, por otro lado, percibimos un ambiente pesado donde se sienta tristeza o rabia, inmediatamente abandonaremos el lugar y no adquiriremos nada.

Es necesario que un gerente de personal desempeñe un papel muy importante en los siguientes temas:

I. Servicio y calidad en el trabajo.

Cuando nos encontramos en un ambiente de trabajo favorable, nuestra productividad y rendimiento serán mejores y trataremos de realizar las labores con mayor agrado y dedicación. Así mismo, para que nuestra calidad de vida en el trabajo aumente, algunas necesidades personales importantes deben ser satisfechas.

II. Servicio y selección.

Contar con un grupo humano dinámico, maduro, tolerante con el contacto humano frecuente y que posea actitudes y aptitudes acordes con lo que se está buscando, es el primer paso para que se tenga un posterior éxito. Para lo anterior, es indispensable una excelente selección de personal.

III. Servicio y capacitación.

Para evitar que un empleado no sepa que hacer, es necesario capacitarlo para que salga adelante en situaciones difíciles o propias de su cargo, al entablar comunicación con usuarios. Lógicamente, si no existe una buena capacitación se darán resultados negativos ya que un error en la producción puede enmendarse pero uno en el servicio suele ser fatal.

¹⁴ García Martínez, José; Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración”, Trillas, 1995

¿Qué es la Calidad en el Servicio?

Hoy día escuchamos con frecuencia que diferenciarse de sus competidores se logra a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente experimentamos. La razón por la que no se ha logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni la organización ni los clientes saben que significa exactamente.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc. Como clientes hemos detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

Los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de sus partes (en este caso realizado a cinco diferentes factores, a saber).

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados (de cómputo, oficina, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes mencionan que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si domina las condiciones y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que se le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

El conjunto de los cuatro factores mencionados conforma la evaluación del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

Trabajo en Equipo

El modelo de trabajo en equipo no es fácil y si bien mucho se habla de él en la empresa, a menudo queda reducido a una bandera que agitan ciertos jefes con la vana esperanza de motivar así al personal.

Así, para el autor Eduardo Surdo¹⁵, *un valor fundamental que permite el trabajo en equipo deber ser aquel que proclame la dignidad de cada uno de los individuos con los cuales de un modo u otro se relaciona. Un segundo valor es aquel que nace en la consideración de la otra persona como un ser necesitado y frágil. Otro valor fundamental para el trabajo en equipo es el valor de la tolerancia, que supone apertura y generosidad.*

El éxito del equipo depende en buena medida de la capacidad de sus integrantes para alentar la expresión de las diferencias individuales y para, creativamente, descubrir los modos en que éstas pueden enriquecer el trabajo común.

La esencia del trabajo en equipo reside en las relaciones interpersonales, cuyo resultado final es mayor que la suma de los resultados independientes de cada uno de los individuos que están comprometidos en ella. Esto produce resultados de elevada calidad y creatividad, resultados que irrumpen positivamente en las laborales y modifican favorablemente a sus integrantes.

Consideramos que la presencia de un líder simplifica esta tarea. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.

La tarea no es sencilla pero creemos que vale la pena el esfuerzo.

¹⁵ Eduardo Surdo, "La magia de trabajar en equipo", Granica, 1998

La idea del equipo

El mundo está atestado de equipos. Pero ¿porqué de pronto el mundo parece estar formado por equipos?

En el transcurso de la historia, han sido un componente clave de la realidad organizativa desde el mismo nacimiento de las organizaciones. El equipo no es una idea recién inventada, o una “iniciativa del mes”, siempre los hemos formado.

Una granja familiar, una ferretería, un aserradero, un pelotón del ejército, todos tenían que operar en equipo. Por lo general alguien era designado como líder, y todos los demás realizaban tareas acordes con sus capacidades.

Después de mucho tiempo de luchar unos contra otros, de mirarnos con desconfianza y de malinterpretar casi todo lo que la gente nos dice, ya deberíamos haber aprendido que somos todos distintos y entendemos las cosas de manera diferente y que por lo tanto nos comunicamos mal.

Pero no es así, tenemos una tendencia natural a suponer lo contrario, que todos compartimos los mismos valores y que, automáticamente nuestro equipo coincidirá sobre cualquier cuestión. Pero los valores colisionan y también los estilos. Y la comunicación se hace cenizas.

Vemos que los “equipos de trabajo están de moda”. En muchas organizaciones de todo tipo, en especial en el ámbito empresario, se propone la formación de equipos de trabajo, como una nueva forma de encarar las tareas.

En la mayoría de los casos el propósito es realizar un cambio. La propuesta de la constitución de equipos tiende a lograr una mayor efectividad, aumentar la mejora de los resultados. Sin embargo, por lo general se trata de simples implantaciones sin capacitación previa a los integrantes. Se trata de una orden “constituyan equipos” o “constituyamos equipos”. Debemos entender que el trabajo en equipo es un modo de gestión y no una moda.¹⁶

Definiciones

El Presidente de la Nación, dirige su equipo de ministros y asesores para cumplir un programa de gobierno. El director de teatro dirige al grupo de actores para poner en escena una obra de alta calidad. El general dirige a sus soldados en la guerra para ganarla. El director técnico de un equipo de fútbol dirige a sus jugadores para ganar partidos y el campeonato.

En nuestra actividad cotidiana, laboral, familiar, social, nos incluimos en grupos y equipos. El uso diario de estas palabras ha generado cierta ambigüedad en su significado.

La mayoría defienden el trabajo en equipo. Y así debe ser, porque representan un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones de los demás, brindarles apoyo y reconocer sus intereses y logros. Esos valores ayudan a que el equipo alcance una buena práctica y con ello promueven el buen desempeño individual y del conjunto.

¹⁶ Maxwell, John. “Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo”, Caribe, 2001.

Pero los valores del trabajo en equipo no son exclusivos de ellos, ni son suficientes para asegurar que funcionen. Tampoco es un equipo cualquier grupo de personas que trabajan juntas. Los grupos no se convierten en equipos porque una persona los bautice. Los equipos se diferencian de un grupo de trabajo. El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos, en cambio en un equipo hay resultados individuales y también lo que llamamos “productos colectivos de trabajo”. Estos productos representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos. Cualquiera sea su contenido, el producto de trabajo colectivo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.¹⁷

Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas, visiones, para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales. Pero el énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno.

Los integrantes de grupos de trabajo no son responsables de otros resultados que no sean los propios. Ni tratan de realizar aportes que requieran el trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanta responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate, las decisiones grupales, con compartir información. Los equipos generan productos de trabajo a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Es decir, un equipo es “mayor que la suma de sus partes”.

Definición de grupo

*El término francés grupo es reciente. Proviene del italiano gruppo o grupo, término de las bellas artes que designa a varios individuos pintados o esculpidos, que componen un tema. El vocablo se extiende al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Sólo hacia mediados del siglo XVII grupo designa en francés a una reunión de personas.*¹⁸

Según el diccionario Larousse: *conjunto de personas o cosas reunidas en el mismo lugar.*

*Un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.*¹⁹

Definición de equipo

Según el diccionario Larousse: *grupo de personas organizadas para una investigación o servicio determinado.*

¹⁷ Eduardo Surdo, “La magia de trabajar en equipo”, Granica, 1998

¹⁸ D. Anzieu, “La dinámica de los pequeños grupos”, Editorial Kapeluz, 1986

¹⁹ Jack Gibb, “Manual de dinámica de grupo”, Humanitas, 1966.

Un equipo es un grupo de gente con habilidades complementarias que acuerdan moverse juntas hacia un objetivo común, con metas comprometidas de desempeño, con valores y procesos propios, por todos respetados y practicados. Cada miembro confía en que el resto del equipo va a estar allí cuando algún miembro lo requiera.²⁰

Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.²¹

Características de los equipos:

Número Pequeño: esto es aconsejable por que los grandes números de personas tienen problemas para interactuar en forma constructiva como un grupo y llegar a acuerdos sobre detalles específicos. Los grandes grupos se enfrentan a problemas logísticos, como el espacio físico y el tiempo para reunirse.

Habilidades complementarias: los equipos tienen que desarrollar la mezcla correcta de habilidades, las mismas se agrupan en tres categorías:

- I. Conocimientos técnicos o funcionales
- II. Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones
- III. Habilidades interpersonales

Compromiso con un propósito común y metas de desempeño: el propósito de un equipo y sus metas de desempeño van juntos, siendo las características sobresalientes:

- ✓ **Un propósito común:** los equipos desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al trabajar para dar forma a un propósito significativo, mantienen unidos a sus miembros y sus aspiraciones los motivan a realizar un esfuerzo adicional.
- ✓ **Las metas de desempeño:** las metas específicas proporcionan apoyos claros y tangibles por varias razones. Primero, definen un *producto de trabajo en equipo* que es diferente de la misión organizacional, como de los objetivos individuales. Segundo, facilita las comunicaciones claras y el conflicto dentro del equipo. Tercero, las posibilidades de realización de las metas específicas ayuda a los equipos a concentrarse en alcanzar los resultados. Cuarto, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador que favorece el comportamiento del equipo. Por último, las metas de desempeño retan a los miembros a comprometerse, como un equipo, para lograr algo especial.

Equipos de trabajo y trabajo en equipo

En algunas ocasiones los directores de empresas dicen “aquí todos trabajamos en equipo”. Sin embargo un directivo de menor nivel matiza diciendo “aquí, sólo en mi departamento se hace equipo”. Finalmente los hombres que de él dependen, expresaban a coro “aquí no existen los equipos de trabajo”.

Bajo estas aseveraciones uno se pregunta: ¿estos hombres se engañan? ¿Nos engañan? ¿O tal vez se habla de cosas diferentes?

²⁰ Leading Learning Communities www.leadlearn.com

²¹ Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La sabiduría de los equipos”, CECSA, 1996.

Esa creemos que es la cuestión. Todos hablamos de cosas diferentes por eso es necesario diferenciar entre “trabajar en equipo” y “equipos de trabajo”. Hay muchos equipos de trabajo que no satisfacen las metas, la “visión” por la que se constituyen: malas orquestas, equipos deportivos que fracasan, conjuntos artísticos que no satisfacen los requisitos necesarios, experiencias empresariales de círculos de calidad o de reingeniería que no prosperan. No trabajan en equipo.

El desafío no sólo es constituir equipos de trabajo, sino buscar las formas de trabajar en equipo. Para trabajar en equipo no hay recetas, no hay formas únicas de desarrollarlos, aunque las organizaciones modernas se debatan en la búsqueda de tecnologías administrativas que faciliten su desarrollo y evolución.

En el trabajo en equipo hay un factor ligado a la producción de energía. La pasión, es el motor de la energía de los equipos. El trabajo en equipo no es la mera suma de actividades individuales. Hay una energía colectiva que produce un efecto distinto a la simple adición de tareas. El resultado es el del equipo y no la suma de los resultados individuales. El trabajo en equipo significa que el resultado sea global, y por lo tanto, el premio sea también global. Un equipo de fútbol es campeón, sus miembros son campeones, pero ninguno es más campeón que otro.

Es cierto que hemos sido educados en la individualidad y es cierto que nos han elegido en las empresas porque somos considerados mejores candidatos que otros. Pero también es cierto que la competencia interna, debilita la competencia externa, que es lo que a la empresa le importa. Entonces, lo que hay que lograr es que la colaboración sea un valor importante en la relación interna y que la competitividad, la agresividad se vuelque al mercado.

Quando se combinan compromisos mutuos y una causa común con un liderazgo compartido y habilidades intercambiables, los equipos de alto rendimiento se vuelven totalmente autosuficientes. Se rigen de acuerdo a sus propias reglas. Los rechazos no constituyen un obstáculo para ellos ni, tampoco la indiferencia organizacional, ni los recursos limitados o la remuneración insuficiente.²²

La estructura de un equipo

Peter Drucker menciona que no existe una sola clase de equipo, describiendo cuatro modalidades de equipos distintas, siendo cada una diferente en su estructura organizativa y en el comportamiento que exige a sus miembros, a saber:

- I. **El equipo funcional:** los miembros ocupan posiciones fijas que rara vez abandonan para ayudar a los demás. Las tareas y actividades suelen ser muy especializadas y normalmente se realizan en forma secuencial, o “en serie”. Este tipo de equipo es ideal para tareas repetitivas. El requisito básico es que todos conozcan y comprendan la secuencia de las operaciones. Entre sus principales ventajas cabe destacar la posibilidad de evaluar individualmente el aporte de cada persona. El mayor inconveniente es su inflexibilidad, tanto en los procesos como en la actitud de las personas. Ejemplo: línea de montaje.
- II. **El equipo interactivo:** en este caso los participantes ocupan una posición fija pero interdependiente, de forma tal que el contacto y el apoyo de los otros miembros es mucho más frecuente y necesario. Resulta de vital importancia la

²² Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La sabiduría de los equipos”, CECSA, 1996.

comunicación entre sus miembros. Las acciones no se realizan “en serie” sino “en paralelo”. Para lograr el éxito es indispensable una rigurosa planificación y deben seguirse las instrucciones del director o líder. Ejemplo: equipo de fútbol.

- III. **El equipo sincrónico:** los participantes actúan juntos, en el sentido que deben sincronizar sus acciones y adaptarse constantemente a las fortalezas y debilidades de sus miembros. Cada miembro debe poseer la flexibilidad y los conocimientos para afrontar las necesidades cambiantes de las distintas situaciones y, si es necesario, suplir a otro participante, cumpliendo su función, de forma tal, que ante una contingencia inesperada, reaccionen casi automáticamente. *La lógica de la situación es la que decide quién debe asumir en un momento dado la responsabilidad del liderazgo.* El que trabaja y rinde es el equipo, los individuos sólo aportan y contribuyen al éxito global. En este caso, cuanto menor sea el número de personas, mayores son las posibilidades de éxito. Ejemplos: comités de alta dirección y el equipo de dobles en tenis.
- IV. **Equipo de apoyo a una “estrella”:** en este caso existe un “solista” que se destaca por la calidad de su aporte. La solución que se adopta en algunos casos es armar un equipo que actúe como soporte para aprovechar al máximo el rendimiento excepcional que genera esta “estrella”.

Estas personas tienen la virtud de contagiar a sus compañeros de equipo logrando que rindan más de lo que lo hacen habitualmente, pero por si algún motivo falta la “estrella”, el rendimiento del conjunto decae notablemente.

Ventajas del trabajo en equipo

*“El equipo es el proceso fundamental del nuevo modelo de empresa. El equipo aprovecha y amplía el poder creativo de la fuerza de trabajo. Cuando se les concede suficiente autonomía y responsabilidad pueden convertir a empleados aburridos, automatizados y desmoralizados en socios innovadores y productivos que participan plenamente”.*²³

En los cambios a los que se enfrentan cada vez más las organizaciones en la actualidad, los equipos pueden ayudar a concentrar la dirección y la calidad del liderazgo, a fomentar nuevos comportamientos y a facilitar las actividades.

Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros, por que sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles. Los equipos y el desempeño son una combinación invencible.

- I. **Óptimo rendimiento:** la producción del equipo es alta. El equipo ha definido y asumido como suyo y todos se sienten involucrados en realizarlo.
- II. **Calidad excelente:** es fruto de un alto sentido de responsabilidad entre los integrantes del equipo. Sienten que son parte del esfuerzo del equipo. Hay conciencia de que: “todos navegamos en el mismo barco”.
- III. **Problemas mejor resueltos:** Se obtienen mejores soluciones dado que los miembros provienen de áreas diferentes y poseen conocimientos muy diversos.
- IV. **Flexibilidad:** el grupo aprende a enfrentarse a nuevos retos. Incorpora a nuevos miembros según las tareas. Los equipos se hacen y se deshacen según las necesidades de la empresa.

²³ Charles Garfield, “Los empleados son primero”, McGraw Hill, 1992.

- V. **Alta moral:** no se guardan ni ocultan talentos, se ofrecen. La comunicación es abierta, todos participan. Todos aprenden de la interacción. Existe una fuerte cohesión y espíritu de grupo “la unión hace la fuerza”.
- VI. **Desarrollo personal:** el equipo como grupo humano aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros. Es un medio que satisface las necesidades de amistad, de apoyo y de afecto de sus integrantes, que desarrolla y confirma el sentido de identidad de cada uno de ellos, que mantiene su autoestima, que reduce la inseguridad frente a otros, que facilita la solución de los problemas que afectan a sus miembros.

Finalmente y como beneficio altamente significativo de los equipos, resaltamos el hecho que en ellos se cumple el que cada hombre pueda participar de manera plena en aquella obra que contribuye a realizar.

Dificultades para el trabajo en equipo

¿Por qué fallan los equipos?

Toda construcción de un equipo, toda labor de integración de un grupo humano para fines productivos, consideramos se realiza sorteando obstáculos y superando dificultades. Muchos de estos obstáculos son debido a la falta de conocimiento y habilidades que presentamos para el trabajo en común. Falta de habilidades, de comunicación, de coordinación y de dirección de personas, de animación, de tratamiento de los conflictos, de solución de problemas, de ejercicio de liderazgo.

Renuencia a los equipos

Estamos de acuerdo en que los argumentos a favor de fomentar un mayor interés en la creación de equipos son sólidos y la mayoría de las personas están de acuerdo. Sin embargo, cuando llega el momento de conformar un equipo para ellos mismos o para aquellos a quienes van a dirigir, la mayoría de estas mismas personas se muestran reacias a apoyarse en equipos. El rechazo de las personas hacia los equipos se origina, en nuestra opinión, principalmente por las siguientes causas:

- **Carencia de convicción:** algunas personas no creen que los equipos, excepto en circunstancias inusuales o impredecibles, se desempeñen mejor que las personas. Varias piensan que los equipos ocasionan más problemas que beneficios, debido a que sus miembros desperdician tiempo en reuniones y discusiones improductivas y que en realidad causan más quejas que resultados constructivos, otras opinan que es probable que los equipos sean útiles desde un punto de vista de relaciones humanas, pero que son un obstáculo cuando se trata de trabajo, productividad y acciones decisivas.

La misma popularidad de la palabra “equipo” induce a la falta de precisión. Es raro que las personas utilicen dicha palabra con mucha preocupación por su significado específico para el contexto al que se enfrentan. Como consecuencia, para la mayoría de las personas sigue siendo poco claro lo que hace un verdadero equipo. Es tan sólo un grupo que se reúne para trabajar.

- **Incomodidad personal y riesgo:** Muchas personas temen trabajar en equipo o no les agrada. Algunos son verdaderos solitarios que hacen sus mejores aportes cuando trabajan en paz y tranquilidad. Sin embargo, buena parte de la incomodidad de las personas respecto a los equipos se debe a que sienten que el hecho de involucrarse con personas requiere de mucho tiempo, es demasiado incierto o muy riesgoso.

Un comentario que se escucha con frecuencia es: “Mi trabajo ya es suficientemente difícil sin tener que preocuparme por reuniones, por llevarme bien con un grupo de personas que no conozco tan bien o que no estoy seguro si me agradan.”

Son pocas las personas que niegan los beneficios del trabajo en equipo o de la potencialmente útil repercusión que los equipos tienen sobre el desempeño. Pero, en su interior, la mayoría favorece la responsabilidad y el desempeño individual sobre cualquier tipo de grupos, incluso de equipos.

Desde la niñez, los padres, maestros, sacerdotes y otras personas mayores insisten en la responsabilidad individual como algo fundamental. Crecemos bajo un sistema que mide (calificaciones académicas), recompensa (remuneraciones) y castiga (visitas a la oficina del director) el desempeño individual (no el colectivo). En el momento en que queremos “que se haga algo” responsabilizamos a alguien de ello.

Por lo tanto, no es sorprendente descubrir que alguien sufre de ansiedad al enfrentarse a la posibilidad de unirse a un equipo. No es que en nuestra cultura no existan los equipos y el trabajo en equipo, Desde “Los Tres Mosqueteros” hasta “Doce del patíbulo” hemos leído y observado historias de equipos famosos que logran lo increíble.

Y nuestros padres y maestros nos han enseñado los valores del trabajo en equipo. Sin embargo, para la mayoría de nosotros estas ideas admirables, por más prometedoras que parezcan, siempre ocupan un papel secundario en nuestras responsabilidades.

El trabajo en equipo, una “disciplina” que hay que aprender

Uno de los énfasis más importantes de quienes marcan el rumbo es la importancia del trabajo en equipo. Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita el hallazgo de soluciones.

Peter Senge estableció a principios de los '90 la distinción entre **diálogo** y **discusión**, destacando la importancia de ambos componentes en el proceso de aprendizaje de los equipos. Sus conclusiones se basaban en el hecho de que el pensamiento es ante todo un “fenómeno colectivo”.

“Colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos”, afirma Senge.²⁴

Uno de los secretos que plantea Senge, es la generación de espacios donde los actores puedan percibirse como colegas, y más aún, como amigos. Los integrantes del equipo deberían poder decir las cosas tal como las dirían al encontrarse con sus amigos durante una cena.

Aspectos como el diálogo y la discusión convergen y fluyen de uno a otro a través de un movimiento continuo en la vida de un equipo. Con el tiempo se va generando una confianza entre los integrantes del equipo, que nace en el momento del diálogo pero se traslada al tiempo de la discusión.

²⁴ Peter Senge, “La quinta disciplina”, Granica, 1992.

En palabras de Senge, *“aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez”*.

Aparece el “coach” que es un líder, una persona esencialmente abierta al cambio y a la creatividad. Esencialmente, es un líder que crea compromiso con su gente, que los acompaña, más que como un gerente o un controller, como un coach.

Alcance de la Propuesta.

La propuesta permitirá disponer de una herramienta administrativa con la cual desarrollen al máximo las competencias del personal, contando con éste como el elemento estratégico clave de la organización.

Este documento está diseñado para ser utilizado por los responsables del acercamiento y alineamiento permanente entre los objetivos y el desarrollo de las personas. Es importante señalar, que lo novedoso del liderazgo, radica en que evita que se evite el desarrollo en forma aislada e involucra hasta el último miembro.

El presente trabajo se ha construido de tal manera que el encargado sea el piloto que guíe a la participación del personal en todos los actos.

Importancia y Beneficios.

Para desarrollar el Liderazgo, es necesario comprender cuál es la nueva visión que se maneja del recurso humano y qué en términos de desarrollo para los empleados con el propósito de lograr la eficiencia, innovación, productividad y satisfacción del personal.

El diseño de un Liderazgo, puede traducirse en los siguientes beneficios:

Nivel Personal.

Mediante la implantación de un liderazgo, los empleados actuales y futuros, contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones y los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.

Usuarios.

Si se cuenta con personal altamente participativo se brindará un servicio de calidad que exceda las expectativas y exigencias de los usuarios de los diversos servicios que se realizan.

El Liderazgo Participativo.

Hoy en día, debido a los importantes cambios en el ambiente interno y externo al que se enfrentan las empresas, exige que éstas amplíen la cantidad de empleados en cada una de sus áreas funcionales. Esta situación propicia como resultado que los subalternos han cambiado su patrón de conducta, volviéndose de alguna manera menos colaboradores, y más exigentes.

Esta situación dificulta la posibilidad de ejercer cualquier de tipo de liderazgo propiamente dicho, ya que no existe ningún tipo de colaboración en las diferentes áreas de las empresas, obligando al resto de empleados a realizar sus labores bajo ordenes directas de un jefe que tenga la investidura de autoridad, pero que sucede

cuando los jefes no se encuentran frente al personal, lo más probable es que las ordenes emitidas no sean cumplidas en el momento, sino hasta que el gerente exija los resultados de la orden girada.

Este modelo, surgido en el entorno de la competitividad, facilita la tarea de influir sobre subalternos, no de forma frontal o autocrática lo que nos conducirá al fracaso más absoluto; sino, de forma directa mediante la comunicación, el diálogo, la participación en las decisiones que tome la gerencia de cualquier área funcional de la empresa.

Actualmente se percibe que la colaboración es pobre y se hace poco para que esta situación mejore. Las causas de este déficit son la falta de una visión clara de cómo funciona una buena colaboración y las muy limitadas habilidades personales que se tienen para el trabajo en equipo: en definitiva, en el logro de los objetivos que la empresa actual en el mundo globalizante exige.

En muchos casos el impartir ordenes directas sin buscar el dialogo en todos sus aspectos es parte del problema, no la solución.

Como lo afirma en cierta ocasión el señor Peter Drucker: "Hay que aprender a manejar situaciones en las que no tenemos la autoridad total, en las que no somos controlados ni controlamos". ¿Cómo hacer posible entonces mejorar dicho problema?

El Liderazgo Participativo permite ir de arriba hacia abajo pero con respuesta, es decir que los subalternos deberán participar en la toma de decisiones, este debe estar involucrado en toda la Gestión que se realiza, lo cual le permitirá ser parte de ella. Actualmente el subalterno siente como enemigo al gerente, hace lo que se le ocurre al gerente para realizar negocios, sin el sentido participativo de los que ejecutan las tareas. El Liderazgo Participativo es para todas las áreas y en cada labor que se realiza, no están convencidos en que son parte de ellas por lo que su efectividad deja un sabor de insatisfacción, sea cualquiera el resultado.

Definición del Liderazgo Participativo.

El Liderazgo Participativo es: "Conjunto de acciones estratégicas y métodos de orden social que facilitan el trabajo eficaz y eficiente de los grupos mediante el poder jerárquico". Puede considerarse como el liderazgo integral mediante la participación de todos los actores, gerentes y subalternos.

Importancia del Liderazgo Participativo.

El Liderazgo Participativo tiene su importancia por cuanto existen buenas relaciones entre los diferentes niveles ya que proporciona una colaboración de calidad entre los mismos subordinados y los directivos, creando un clima laboral favorable facilitando la obtención de resultados de alta calidad.

El Liderazgo Participativo, en otras palabras permite que la posibilidad que dos o más personas logren pensar y actuar de forma que el total sea mucho mayor que la suma de las partes ($2 > 1 + 1$).

Técnicas y Métodos del Liderazgo Participativo.

Técnica Coaching.

Una de las técnicas que es necesaria para la implementación del liderazgo participativo es la conocida como Coaching o desarrollo por medio del entrenamiento, el cual se define como: "Término extraído y adaptado del ámbito deportivo para describir la faceta del líder como un "entrenador" que selecciona y desarrolla las competencias de sus colaboradores, que los guía, asesora, apoya y estimula. Se trata de un proceso que puede formar parte del mentor, aunque no necesariamente, y que se desarrolla en el contexto de trabajo a través de una estrecha relación cara a cara entre el "entrenador" y el "entrenado"²⁵.

También puede definirse como aquella competencia que ayuda a las personas a pensar diferente, es una nueva manera de ver las cosas y que permite accionar efectivamente y con responsabilidad hacia el logro de los objetivos, lo que permite un crecimiento en la imagen de la persona misma, mejorando la comunicación y las relaciones de la persona con el resto del grupo.

Los aspectos clave del Coaching son: Establecimiento de los objetivos de aprendizaje según la política de la organización y de acuerdo con las necesidades de los destinatarios. Para una mayor motivación de los colaboradores, los objetivos deben ser claros y proporcionarles la posibilidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente. En otras palabras, el coaching es una nueva disciplina que permite el logro de los objetivos facilitando un desarrollo personal y profesional de los empleados de las empresas.

Método de Participación.

La técnica de liderar para evitar las consecuencias negativas de decir a otros lo que tienen que hacer, cuando no se tiene colaboración, consta de fases, que permiten la aplicación de éste:

Tener un propósito inspirador, fundamento de todo equipo de alto rendimiento. Para ello hay que orientar al grupo en la clara definición de los resultados.

Disponer de una organización para plantear lo que se pretende lograr para que todos participen con ideas y tomen compromiso en los objetivos que se determinen. Cuando la forma de pensar es errática, toda tarea compleja se convierte en abrumadora. Por lo que podemos dividirla en cuatro partes: A) Reunir objetivamente la información. B) Inferir las causas de la situación. C) Innovar, evaluar y decidir y D) Pasar de las ideas a los planes operativos, lograremos un pensamiento sistemático en vez de una confusión.

Compromiso de todo el equipo. Lograr que cada uno se auto marque un reto personal, alimentar un clima que invite al compromiso, crear un equipo generador de ideas, coordinado. Si todo esto se consigue, se logrará la atmósfera precisa para la obtención de soluciones.

²⁵ www.latinamericanjobs.com/contenido/español/articulos

Retroalimentación y reciprocidad, exteriorizar el aprecio a los otros participantes, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo, generación de compromiso que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado.

El líder participativo debe de estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad

Administración Por Objetivos (APO).

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Definición de la Administración por Objetivos.

El enfoque basado en el “proceso” y la preocupación mayor por las actividades (medios) fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines). La preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por que o para qué” administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr eficacia. El trabajo pasó de ser un fin en sí mismo, a ser un medio para obtener resultados. Esto debido a que tanto las personas como la organización probablemente están más preocupadas por trabajar que por producir resultados.

La Administración Por Objetivos (APO): “es un sistema administrativo integral, en el que se combinan en forma sistemática, muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales”.²⁶

Existe otra definición de La Administración Por Objetivos (APO) la cual se define así: “es un proceso en el cual los dirigentes y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como una forma de evaluar la contribución, haciendo énfasis en el establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la autoevaluación basados en la acción, la conducta y la motivación humana.”²⁷

El cómo lograr y cómo hacer que todos los esfuerzos de la organización vayan encaminados hacia el objetivo es algo que dependerá en gran medida de la forma en que cada individuo logre insertarse con su esfuerzo en los objetivos de la organización.

A la Administración Por Objetivos se basa en un concepto del trabajo. Se fundamenta en un análisis de las necesidades específicas del grupo de administración y los obstáculos a los que se enfrentan. Se basa en un concepto de la acción, la conducta y la motivación humanas. Por último se aplica a cualquier gerente, independientemente de su nivel y función y a cualquier organización, grande o pequeña.

Para esto se hace necesario tener bien definidos los objetivos organizacionales e individuales; determinar las áreas de resultados y establecer los métodos para medir los resultados del cumplimiento de estos objetivos. En este sentido Peter Drucker (1985), experto en Dirección expresó: "La Dirección por Objetivos funciona si usted conoce los objetivos. El noventa por ciento de las veces usted no los conoce."

Importancia De La APO

Posee gran importancia la APO y específicamente la fijación de los objetivos ya que de esta manera las personas saben lo que se espera de ellas y cómo lo están haciendo, cada una es responsable de los resultados y se siente comprometida a lograrlo.

La importancia está en el resultado y no en la actividad que realiza, existe mayor libertad sobre los medios a emplear para lograr el objetivo propuesto, hay comprobación periódica de los resultados, ellos conocen mejor que nadie qué cosas son capaces de conseguir.

La APO procura aprovechar la disposición del hombre para trabajar y quedar bien con sus semejantes y crear una atmósfera que permita que los empleados den lo mejor de sí y puedan alcanzar mejoras personales. Otras características de este enfoque es el interés no solo por los objetivos de la organización, sino también por los objetivos de desarrollo personal y concibe el aprendizaje como un proceso continuo que no se detiene.

²⁶ M. J. Richard y Sepend Altman. Comportamiento en las Organizaciones P. 143

²⁷ www.monografias.com/ Administración Por Objetivos SISK L., Henry y Mario Sverdlik

Características De La APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los integrantes de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la "APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos, con la necesidad de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas". La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición. Analizado el resultado final, el desempeño puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. El establecimiento conjunto de objetivos entre las partes involucradas.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. La interrelación de los objetivos.
4. Continúa evaluación y revisión de planes.
5. La participación activa de las partes involucradas.

Es fundamental en este método, para que tenga éxito, el apoyo decidido de la dirección, pues de lo contrario fracasa, acaba desapareciendo, por lo que permite valorar objetivamente la actuación de la Dirección a través del grado de consecución de los objetivos propuestos.

Aunque en esta técnica es indispensable un trabajo de explicación, convencimiento y motivación, no cabe duda que bien utilizada contribuye a elevar la calidad de la evaluación de los resultados constituyendo una alternativa con muchas posibilidades. De esta forma es posible pasar de una etapa en que se evalúa por adjetivos (bueno, cumplidor, esforzado), a una en que se evalúa por objetivos (cumple o no cumple los objetivos).

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Estas definiciones ayudan a precisar porque tantas organizaciones han reestructurado recientemente su proceso de trabajo al rededor de los equipos.

CAPITULO 2

METODOLOGIA

Descripción del problema.

En este trabajo partimos de la identificación de un problema que se da en la Oficina de Servicio Social de la División de CSH, como es la falta de liderazgo en la conducción del personal y otras veces poseen personal mal orientado por lo que el problema que se identifica es:

"COMO AFECTA EL TIPO DE LIDERAZGO EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN LA OFICINA DE SERVICIO SOCIAL DE LA DIV. DE CSH."

El desarrollo y el incremento de la comunidad universitaria, ha determinado la necesidad de poseer liderazgo en la conducción de los equipos de trabajo enfocados a la atención estudiantil y docente, por lo que se espera obtener ventajas que el líder ofrezca, mediante diferenciar la forma de cómo atender y dar servicio. Para lograr una oficina competitiva es necesario tener personal con liderazgo, que las conduzcan al éxito, pues de lo contrario, no lograrán las metas que se proponen.

El término de líder, que es un concepto que permite lograr que los miembros de la organización en forma integral puedan participar en las decisiones que se tomen en las áreas funcionales de la misma.

En el área se debe de mantener el liderazgo ya se tendrá que compartir la responsabilidad con los que conforman; así como lograr la participación y la efectividad con que operan, así la responsabilidad debe alentar a los diferentes componentes a desarrollar su trabajo en equipo.

Muchas veces, en los equipos de trabajo no existe la cooperación de todos, y es probable que un individuo observe la situación y no diga nada, pero si se les dice a los demás que cooperen tampoco mejorara la situación si se les hace ver que están perdiendo demasiado tiempo la situación sigue igual, cuanto más reciamente un miembro del grupo exprese la frustración ante la no-colaboración más se convierte en parte del problema.

¿Cuán difícil será realizar todos los objetivos trazados sin poder contar con la colaboración de otras personas?

En vista de que cada persona tiene diferentes ideas e intereses basados en la experiencia, el trabajo en equipo, representa un reto, el conflicto es inevitable, pero existe un conjunto de herramientas y estrategias que permitirán desarrollar las habilidades necesarias, además de aclarar una visión mejor de la colaboración y así poder encaminar al equipo de trabajo hacia esa misión, logrando una colaboración de calidad.

Una colaboración que pueda influir en la conducta de los compañeros de trabajo, a través de brindar información, ideas y sugerencias, provenientes de alguien igual y no de un superior, permitiendo así alcanzar los objetivos trazados.

¿Pero cuáles son las características que hacen a un líder? Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios que las cualidades.

Justificación.

La organización, ha observado que no existe colaboración entre los miembros, cada uno de los ellos buscan nada más lograr sus metas individuales, y no les interesa saber sobre los problemas que puede estar afrontando alguno de sus compañeros, entonces si ni siquiera le interesa conocerlos mucho menos tendrá intenciones de ayudarlo, de colaborar con él en la búsqueda de una solución a su problema, o de aquel camino que permita alcanzar las metas del grupo.

Es importante destacar, la aplicación de una alternativa de solución a este problema, dicha alternativa es el Liderazgo Participativo que se propone y que permitirá la solución de una serie de problemas a los que se están enfrentando, este modelo les ayudará específicamente a aquellas personas que poseen autoridad limitada o nula, es decir, que no tienen el don de mando, entre estas personas se encuentran aquellos compañeros que están en el mismo nivel, este modelo permitirá trabajar en grupos dirigidos en las áreas funcionales lo que permitirá lograr buenos resultados, aumentando los niveles de colaboración.

Además permitirá, que el trabajo se transforme de tal manera que sea eficaz y eficiente, permitiendo el logro de los objetivos operativos.

Una razón por la que vale la pena ejecutar este trabajo, es que los miembros deben de unirse, trabajar como un solo cuerpo, porque el propósito que se persigue es el mismo, sería un error pensar en trabajar individualmente, por lo tanto es necesario liderar lateralmente.

Al realizar la implementación sobre el liderazgo participativo, la organización se verá beneficiada, porque su personal se encontrará motivado siempre, buscarán alcanzar más y más sus metas, brindando el éxito, estas personas cambiarán su comportamiento apático, renuente, con el que han venido laborando, tendrán una visión clara de lo que buscan, su misión dentro de la empresa estará bien definida, así cuando el líder participativo sugiera una forma de hacer las cosas, sus compañeros no reaccionarán negativamente.

La solución de este problema es importante, porque representa un beneficio para la entidad, se mejorarán los canales de comunicación, una seguridad al trabajar, porque visualizarán que su fuerza de trabajo está motivada, que existe compañerismo y colaboración entre ellos, que nadie quiere ser más que otro, que si les interesa alcanzar los objetivos de la empresa. Pero la importancia de la ejecución de este modelo de Liderazgo Participativo, se visualizará de forma específica, en la medida en que se alcance sus propósitos y objetivos.

Los aportes y bondades del modelo basado en el liderazgo participativo que arrojará esta investigación serán muchos, los cuales tendrán como finalidad principal resolver todos aquellos problemas que impidan en alguna medida que la colaboración sea poca o que muchas veces no exista, que las actividades se desarrollen en su totalidad, que lo planificado se cumpla, que se eviten las desviaciones en el desarrollo, cuando existe un grupo de personas trabajando por un mismo fin los resultados serán cada día mejor.

La utilidad de este modelo, es importante destacar que puede ser utilizado por cualquier persona que desee cambiar aquellos patrones egocéntricos, en los cuales se trabaja de manera individual, estableciéndose limitantes que muchas veces no existen, que las mismas personas de manera subjetiva establecen, que puede aplicarse en los diferentes grupos de trabajo dentro de la empresa, por ejemplo en el área de producción, finanzas, tecnología, etc.

Este modelo tendrá también un aporte académico, porque puede aplicarse a los grupos de trabajo en las universidades, donde muchas veces se constituyen como un equipo, pero no se trabaja como tal, se desarrollan las tareas encomendadas de manera individual, y el resultado es una variedad de criterios, porque no todos pensamos igual, y sobre todo tenemos las mismas habilidades para la colaboración.

Importancia: Mediante la implantación de un modelo participativo, los empleados actuales y futuros, contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones y los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.

Objetivos.

La investigación de campo se realizó en la Oficina de Servicio Social de la División de Ciencias Sociales de la UAM Iztapalapa sobre el liderazgo participativo en las áreas funcionales de dicha oficina.

1- General:

Investigar si el tipo de liderazgo afecta el trabajo en equipo, dentro de la oficina de Servicio Social y también si afecta la atención a los usuarios de dicha oficina.

2- Específicos:

- Establecer el tipo liderazgo que existe en la oficina de Servicio Social de la UAM Iztapalapa.
- Determinar si el tipo de liderazgo afecta directamente la atención a los usuarios de la oficina.
- Determinar si el tipo de liderazgo afecta el trabajo en equipo dentro de la oficina.

Preguntas de Investigación.

- ¿Qué tipo de liderazgo existe en la oficina de Servicio Social?
- ¿Cómo afecta el tipo de liderazgo existente a los usuarios de dicha oficina?
- ¿Cómo afecta el tipo de liderazgo existente al trabajo en equipo dentro de esta oficina?

Hipótesis.

- El tipo de liderazgo afecta el trabajo en equipo dentro de la oficina de servicio social.
- El tipo de liderazgo afecta la atención a los usuarios de la oficina de Servicio Social.
- Existe un tipo de liderazgo bien determinado dentro de la oficina de Servicio Social.

Hipótesis nula

- El tipo de liderazgo no afecta el trabajo en equipo dentro de la oficina de servicio social.
- El tipo de liderazgo no afecta la atención a los usuarios de la oficina de Servicio Social.
- No existe un tipo de liderazgo bien determinado dentro de la oficina de Servicio Social

Variables

Como sabemos, en toda investigación científica, tanto las variables como los conceptos principales que se utilicen deben estar claramente definidos. Por lo tanto; para facilitar la comprensión de los términos que aquí se emplearán, a continuación presentamos la definición de las variables de estudio y de algunos términos clave para esta investigación.

1.- Variable independiente:

En nuestra investigación la variable independiente es el liderazgo, ya que éste afecta al trabajo en equipo y a la atención a los usuarios, esta variable la mediremos con el cuestionario de estilos de liderazgo de Henry Blanchard y Paul Hersey. Anexos 1 y 2

2.- Variables dependientes:

La primer variable dependiente es trabajo en equipo, esta variable la calificaremos con un cuestionario que esta en el anexo 3.

La segunda variable dependiente es la de atención a los usuarios de la oficina de Servicio Social, esta variable la mediremos con el cuestionario SERVQUAL que mide la calidad de los servicios. (Anexo 4).

Población

La población que analizaremos en este trabajo consta de 45 usuarios de la oficina de Servicio Social de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 9 empleados de dicha oficina y el líder de la misma.

Muestra

Como lo mencionamos anterior mente el tamaño de la muestra es de 54 personas entre el líder, los empleados y los usuarios de la ventanilla de Servicio Social.

En este caso la muestra es probabilística porque todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

Instrumentos de medición

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis, fue necesario auxiliarnos de tres cuestionarios que se detallarán más adelante. Mediante estos cuestionarios fue posible medir y calificar las variables que manejamos en este trabajo.

Diseño de los cuestionarios.

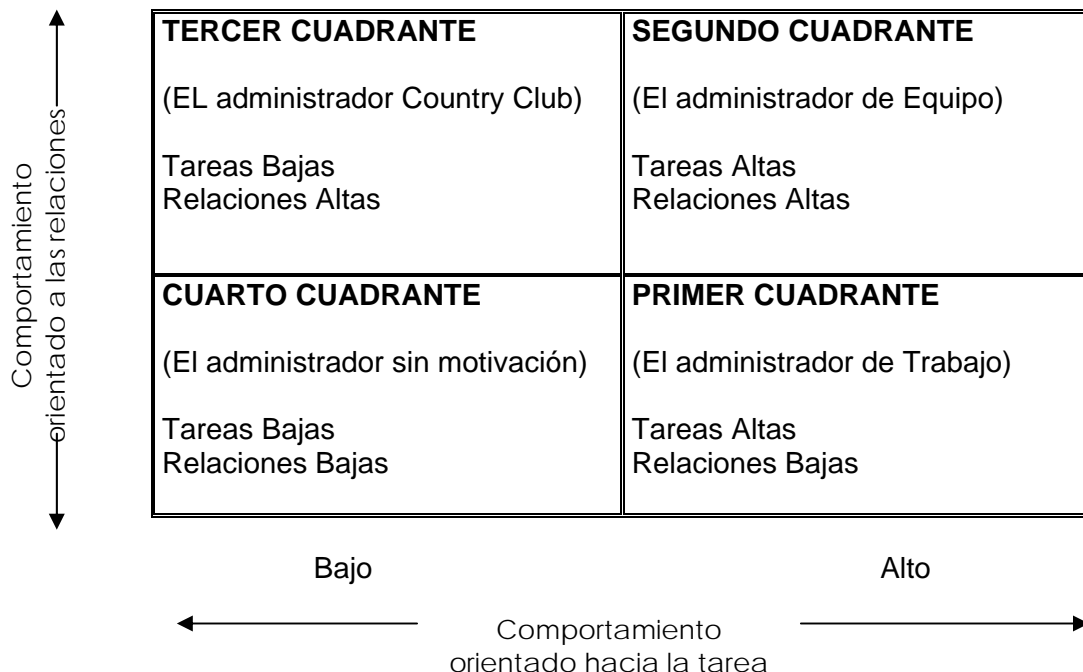
El primer cuestionario es el Diagnóstico del Estilo (Estilo de Liderazgo) de Paul Hersey y Kenn Blanchard, (anexo 1 y 2) el segundo cuestionario que se aplicó fue el de Percepción del trabajo en equipo (anexo 3) y el tercero fue el de percepción de la calidad en el servicio (SERVQUAL) obtenido de el libro calidad total en la gestión de servicios de Valarie A. Zeithaml.

Los cuales nos van a servir para determinar el estilo de liderazgo que existe en la oficina, la percepción del trabajo en equipo y la calificación que los usuarios le dan a la calidad en el servicio que se ofrece en esta oficina

En las siguientes líneas se describirán los cuestionarios de acuerdo a las variables concernientes del liderazgo, trabajo en equipo y servicio.

Estilo de liderazgo

El modelo de este cuestionario ha sido retomado del elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard pues nos sirve para evaluar el estilo de liderazgo del participante, dependiendo del cuadrante en el que se ubique. De acuerdo a Hersey y Blanchard, el cuadrante ideal es el dos (tareas altas, relaciones altas) pues corresponde a un estilo demócrata participativo donde el trabajo en grupo y la comunicación es idónea.



Descripción del instrumento

Este cuestionario está compuesto por doce ítems presentados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto. (Ver anexo 1) Así mismo, cada situación cuenta con cuatro opciones a elegir (a, b, c, d) y a las cuales les corresponde un puntaje (ver tabla 1 y 2)

DETERMINACIÓN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

(Tabla 1)

	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)

DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

(Tabla 2)

	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	-2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	+1	-1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1

SUBTOTAL

TOTAL

Una vez que el participante seleccionó su respuesta con base en cada situación descrita, se pasa a la calificación del cuestionario. Como se vera en los siguientes puntos, la respuestas seleccionadas por el participante se ubicaran en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

Calificación del instrumento

Como se mencionó anteriormente, por cada pregunta o situación se observa que opción eligió el participante dentro de las cuatro alternativas que se indican (a, b, c, d) para posteriormente ubicar esta respuesta de forma horizontal y en función al número de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1). Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de esta tabla, se observa el valor que les corresponde a cada una de las respuestas en base a los puntajes de la segunda tabla y se les anota a un lado de cada una de estas, para posteriormente calcular para esta primera tabla; el subtotal por columna.

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción²⁸.

Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (Alternativa de Acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte después de haber completado la tabla se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (Tabla 2). En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto; aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el número de la situación de forma horizontal. Donde se interceptan situación- respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

Una vez marcados los puntajes correspondientes a cada situación- respuesta, se calculará la suma de los valores seleccionados por columna (alternativa de acción) y se anotará en el renglón "subtotal" de cada alternativa. Finalmente se calculará el "total" considerando los subtotales de las alternativas a, b, c y d, para ubicar el total dentro del rango de eficacia o ineficacia en el Modelo Tridimensional del Dirigente.

Percepción del trabajo en equipo

Este cuestionario consta de siete situaciones y hay ocho acciones a seguir por cada situación, estas situaciones están relacionadas con la percepción que tienen los miembros de la oficina acerca del trabajo en equipo, se le asignara un valor a cada acción en orden de preferencia, se califica con 1 la opción de mayor preferencia y así hasta llegar a la de menor preferencia que se calificara con 8.

Calificación del instrumento

Para calificar este cuestionario realizaremos lo siguiente; una vez que se le ha dado valor a cada una de las acciones tomamos el valor que le corresponde de acuerdo con la siguiente tabla:

²⁸ Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema que se presenta en el "Modelo Tridimensional del Dirigente".

Numero de Preferencia	Calificación
1	8
2	7
3	6
4	5
5	4
3	6
2	7
1	8

Una vez que ya le dimos su valor a cada acción hacemos la suma de cada una de las acciones, sumamos la calificación que le dio cada una de las personas a cada una de las acciones y sacamos un total por acción, así comparamos los totales obtenidos en cada situación, vemos que total es mayor y tomamos esa acción como la tienen en común las personas a las que les aplicamos el cuestionario, así veremos la percepción que tiene cada persona acerca del trabajo en equipo.

Servicio

El SERVQUAL es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto grado de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

El cuestionario consta de una sección sobre las expectativas (que contiene 22 declaraciones) y una sección sobre las percepciones, contiene además, una sección que utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes con respecto a la importancia relativa de los cinco criterios. Esta sección está situada entre la sección sobre las expectativas y la de las percepciones.

Calificación del instrumento

Las declaraciones de SERVQUAL (tanto en las acciones sobre las expectativas como en la de las percepciones) se han agrupado en función de los cinco criterios, de la siguiente manera:

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Para calcular la puntuación que le dan, en cada uno de los cinco criterios, todos los clientes al servicio de una empresa obteniendo un promedio de las puntuaciones SERVQUAL individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios. Por ejemplo, si N clientes responden a un sondeo SERVQUAL, el promedio de puntuaciones de SERVQUAL para cada criterio se obtiene siguiendo los dos pasos siguientes:

- 1) Para cada cliente, sume las puntuaciones SERVQUAL, que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio.
- 2) Sume las puntuaciones individuales de los N clientes (obtenidas en el paso 1) y divida el total entre N

CAPITULO 3

RESULTADOS

En esta parte daremos los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas a los empleados y usuarios de la oficina de Servicio Social de UAM Iztapalapa.

Liderazgo

A continuación veremos los resultados del Instrumento de Hersey y Blanchard que se aplico al líder de la oficina y a sus empleados

Participante	Cuadrante					Interpretación
	C1	C2	C3	C4		
Líder	-4	1	2	2	1	Eficaz
1	-2	2	-1	-4	-5	Ineficaz
2	-2	1	-1	-5	-7	Ineficaz
3	-4	4	2	0	2	Eficaz
4	-4	3	1	-2	-2	Ineficaz
5	1	4	6	1	12	Eficaz
6	-2	2	3	-3	0	Ineficaz
7	-6	4	-1	-2	-5	Ineficaz
8	2	1	4	-3	4	Eficaz
9	-1	1	4	2	6	Eficaz
Total	0	6	4	0		

Tabla No 1

Los resultados obtenidos por el instrumento de Hersey y Blanchard en la oficina de servicio Social nos muestran que el tipo de liderazgo existente es el de administrador de equipó, ya que 6 de los 10 encuestados lo presentan, esto nos hace suponer que la relación de los miembros del equipo es buena, también quiere decir que la comunicación es buena, cabe mencionar que para Hersey y Blanchard este estilo de liderazgo es el mejor. Esto nos hace pensar también que el servicio debe ser bueno puesto que el líder es bueno.

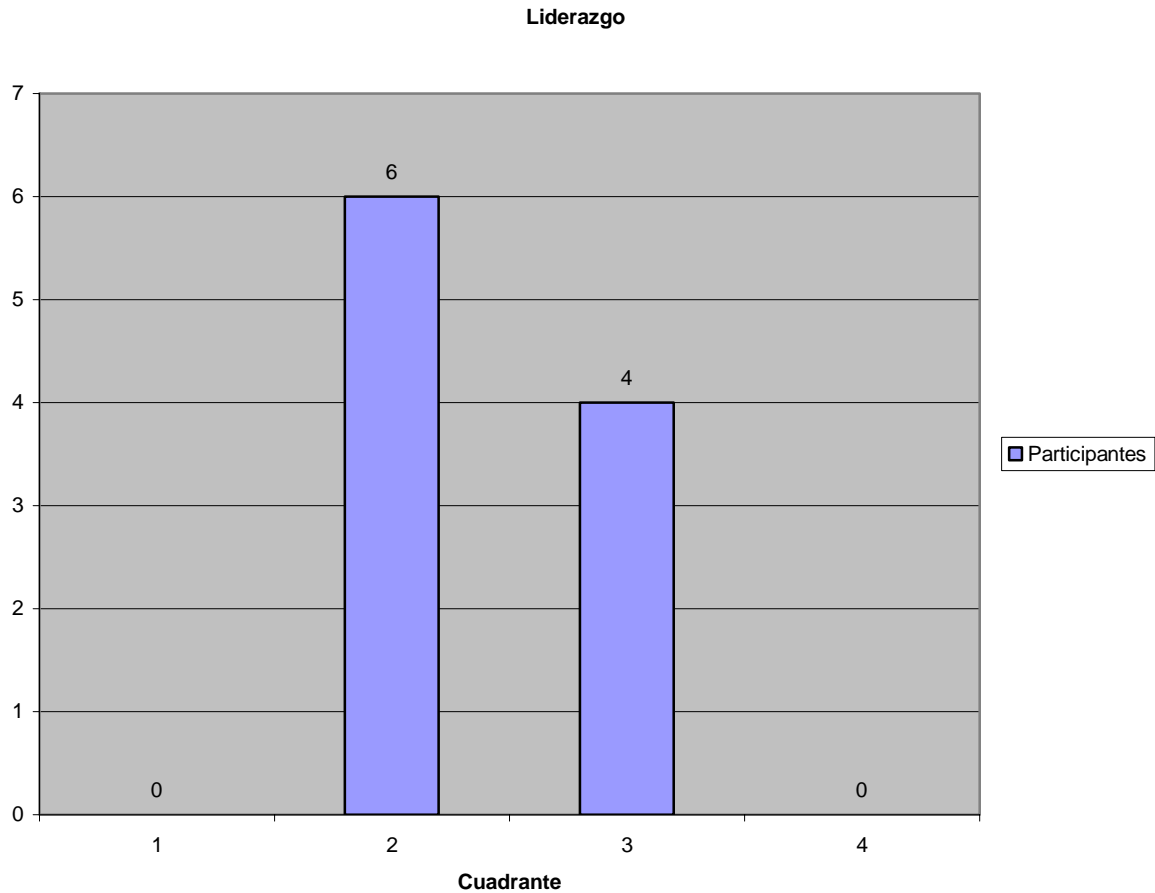
C1: Cuadrante 1 Ordenar (Tareas altas, relaciones bajas)

C2: Cuadrante 2 Convencer (Tareas altas, relaciones altas)

C3: Cuadrante 3 Participar (Tareas bajas, relaciones bajas)

C4: Cuadrante 4 Delegar (Tareas bajas, relaciones bajas)

Grafica sobre los estilos de liderazgo



Grafica No 1

Ordenar (1)	Convencer (2)	Participar (3)	Delegar (4)
0	6	4	0

Trabajo en equipo

A continuación veremos los resultados del cuestionario de percepción del trabajo en equipo:

Los resultados de este instrumento fueron calculados mediante la apreciación del resultado de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, observando las características comunes que tienen para poder realizar un trabajo en equipo, además de las percepciones que tienen de este concepto. Por lo tanto solo se definieron estos resultados con la observación directa e indirecta de las personas antes mencionadas incluyendo al líder. (Ver anexo 3)

La mayoría de los trabajadores opinan que pueden captar con rapidez las nuevas oportunidades y aprovecharlas, así como que pueden aportar ideas para el buen funcionamiento de la oficina esto sin meter intereses personales por delante. Estas dos serían las principales cualidades de los trabajadores en cuanto al trabajo en equipo

Los trabajadores no se sienten cómodos si las reuniones de trabajo no están bien dirigidas, esto demuestra que hay una dependencia de lo que el líder les diga, esto fue la principal falla que los encuestados dicen tener en cuanto al trabajo en equipo.

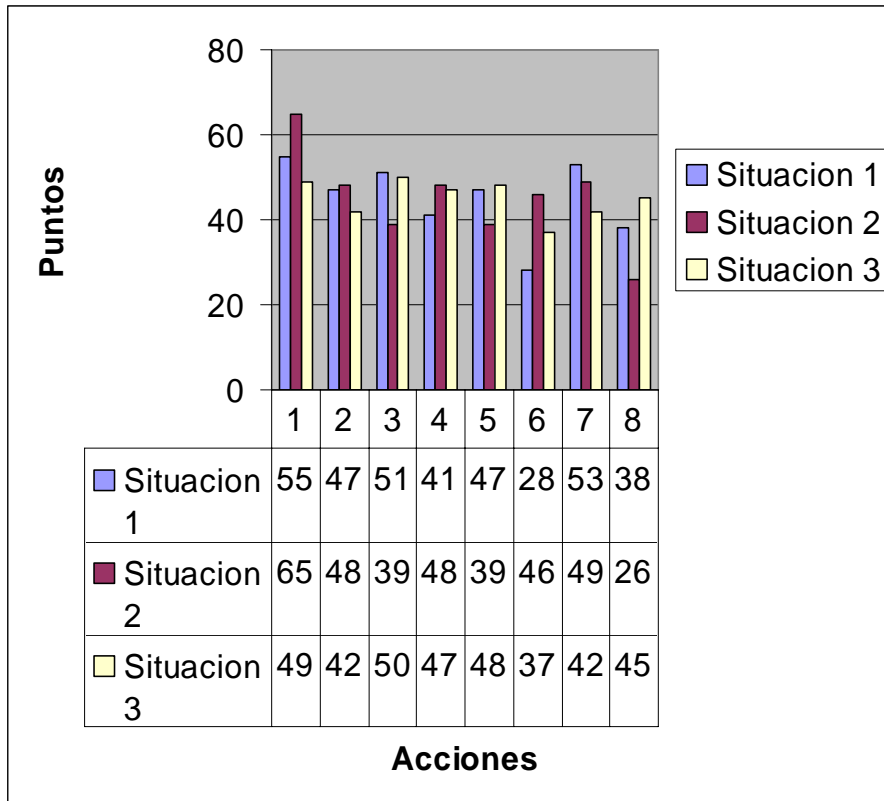
Analizando los resultados para la situación tres vemos que la mayoría de los encuestados coincidieron en que al participar en un proyecto tienden a insistir en las acciones para asegurarse de que la reunión no pierda tiempo y que no se pierda de vista el principal objetivo de la misma.

El enfoque que muestra la mayoría hacia el trabajo en equipo es que se tiene la habilidad para que las cosas funcionen bien una vez que se tiene que llevar a cabo alguna operación nueva, les gusta involucrarse en el buen funcionamiento de la misma. Además de que les interesa encontrar soluciones prácticas para los problemas que se puedan ir presentando.

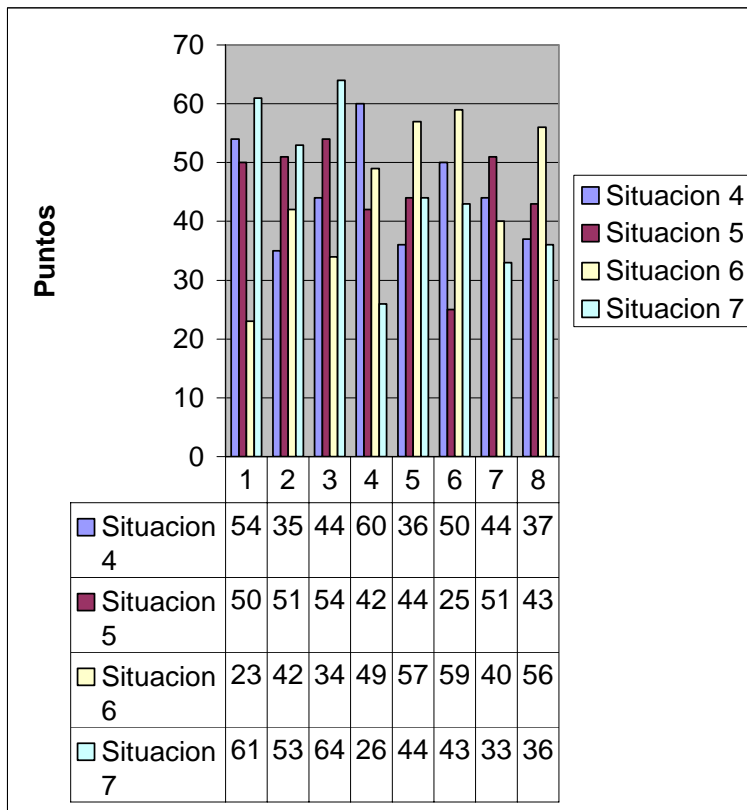
Les gusta mantener firmemente los propósitos que se han hecho a pesar de las presiones que se les puedan presentar. Vemos también que la mayoría gusta de hacer bien las cosas aunque ello signifique que se pueda demorar en el proceso esto habla bien de ello porque indica que les gusta trabajar con calidad.

En base a los resultados obtenidos vemos que la comunicación es buena y el compromiso de los trabajadores hacia el buen funcionamiento de su equipo de trabajo también es bueno, podríamos decir que el trabajo en equipo es bueno, esto nos indicaría que la relación con el tipo de liderazgo si existe ya que como vimos anteriormente el tipo de liderazgo fue el de convencer, vemos que si existe entonces una relación con el trabajo en equipo porque este en general también es bueno.

Graficas sobre la percepción del trabajo en equipo



Grafica No 2



Grafica No 3

Servicio

A continuación veremos los resultados de que nos arrojo el cuestionario SERVQUAL al aplicarlo a 45 personas que acudieron a la oficina de Servicio Social a Realizar algún trámite.

Una vez descrito el instrumento de medición en el capítulo anterior estos son los resultados que nos arrojo. (Tabla No 2)

	Criterios				
Declaraciones*	1 a la 4	5 a la 9	10 a la 13	14 a la 17	18 a la 22
Cuestionario No.	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
TOTALES	485	707	587	600	698
Totales / No. de cuestionarios	10,778	15,711	13,044	13,333	15,511
*Numero de Declaraciones					
por criterio	4	5	4	4	5
Total de Puntos por Criterio					
Fuertemente de Acuerdo					
(Grafica 1)	20	25	20	20	25
Me da lo Mismo					
(Grafica 2)	12	15	12	12	15
Fuertemente en desacuerdo					
(Grafica 3)	4	5	4	4	5

Tabla No 2

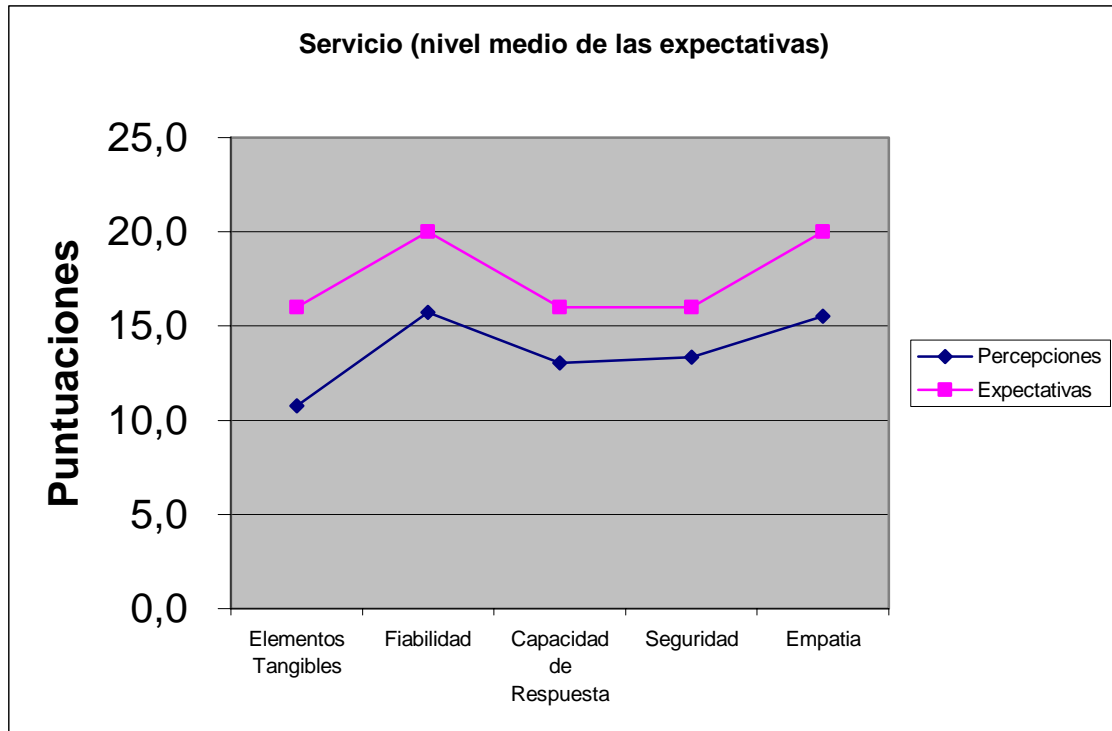
En esta tabla vemos la comparación de los resultados promedio obtenidos en cada uno de los criterios (Totales / No de cuestionarios) y la comparación que se hace con la calificación óptima que se podía obtener. Esto nos permite ver que la calificación obtenida esta muy por debajo del nivel de las expectativas, vemos que la calidad en el servicio deja mucho que desear, veremos la comparación que se hace acerca de las calificaciones obtenidas y el nivel optimo de las expectativas (fuerte mente de acuerdo). (Grafica No 4)

Cabe mencionar que los criterios son los siguientes:

1. Elementos tangibles.
2. Fiabilidad.
3. Capacidad de respuesta.
4. Seguridad.
5. Empatía.

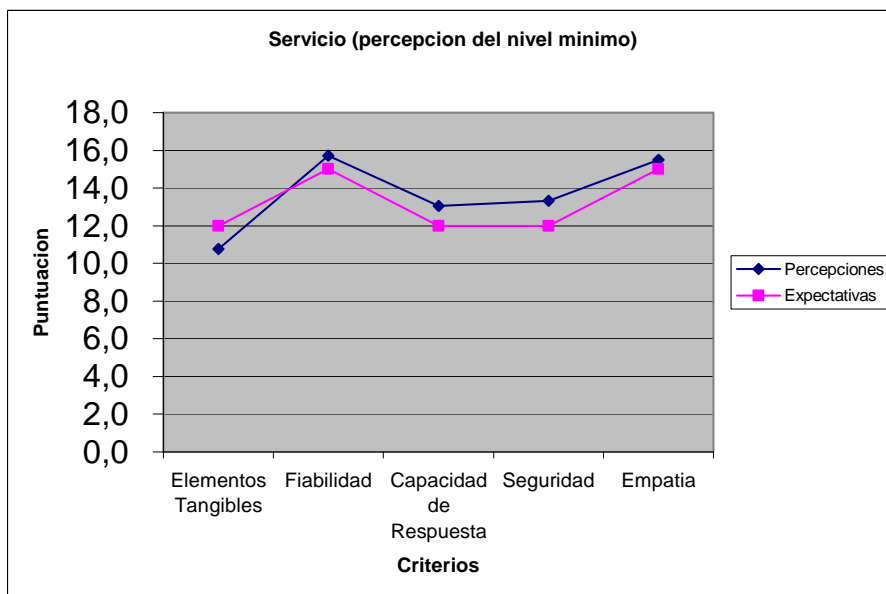
Grafica No 4

Vemos que las percepciones están muy por debajo de las expectativas, esto quiere decir que el servicio no cumple con las expectativas de los usuarios. A continuación veremos la comparación de las percepciones con el nivel medio de las expectativas (me da lo mismo), ver grafica No 5



Gráfica No 5

En esta grafica vemos que el servicio no cumple ni siquiera con el nivel medio de las expectativas. A continuación compararemos las percepciones con el nivel mínimo de las expectativas, (fuerte mente en desacuerdo), grafica No 6



Grafica No 6

Vemos por desgracia que el nivel de servicio de la oficina de Servicio Social apenas rebasa el nivel mínimo de las expectativas y en el caso de los elementos tangibles esta por debajo, esto nos indica que aunque el liderazgo sea bueno, exista un buen trabajo en equipo el servicio que se esta prestando es de baja calidad.

En seguida vamos a calificar de manera individual cada uno de los criterios para conocer en que es lo que opinan los usuarios con respecto a la calidad del servicio, hay que recordar que el mínimo es 1 (fuertemente en desacuerdo), el punto medio es 3 (me da lo mismo) y el máximo es 5 (fuerte mente de acuerdo). Veamos la tabla 3

	Criterios				
Declaraciones*	1 a la 4	5 a la 9	10 a la 13	14 a la 17	18 a la 22
Cuestionario No.	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatia
TOTALES	485	707	587	600	698
Declaraciones por criterio	4	5	4	4	5
Total/declaraciones	121,25	141,4	146,75	150	139,6
No cuestionarios	45	45	45	45	45
Puntos X criterio	2,69	3,14	3,26	3,33	3,10

Tabla No 3

En esta tabla vemos la calificación que tubo cada uno de los criterios que observamos, podemos ver que los criterios Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía se encuentran apenas arriba del promedio, en el caso de los elementos tangibles esta por debajo del nivel medio, esto quiere decir que el servicio no es del todo bueno se encuentra en un nivel medio. Veamos la grafica No 7

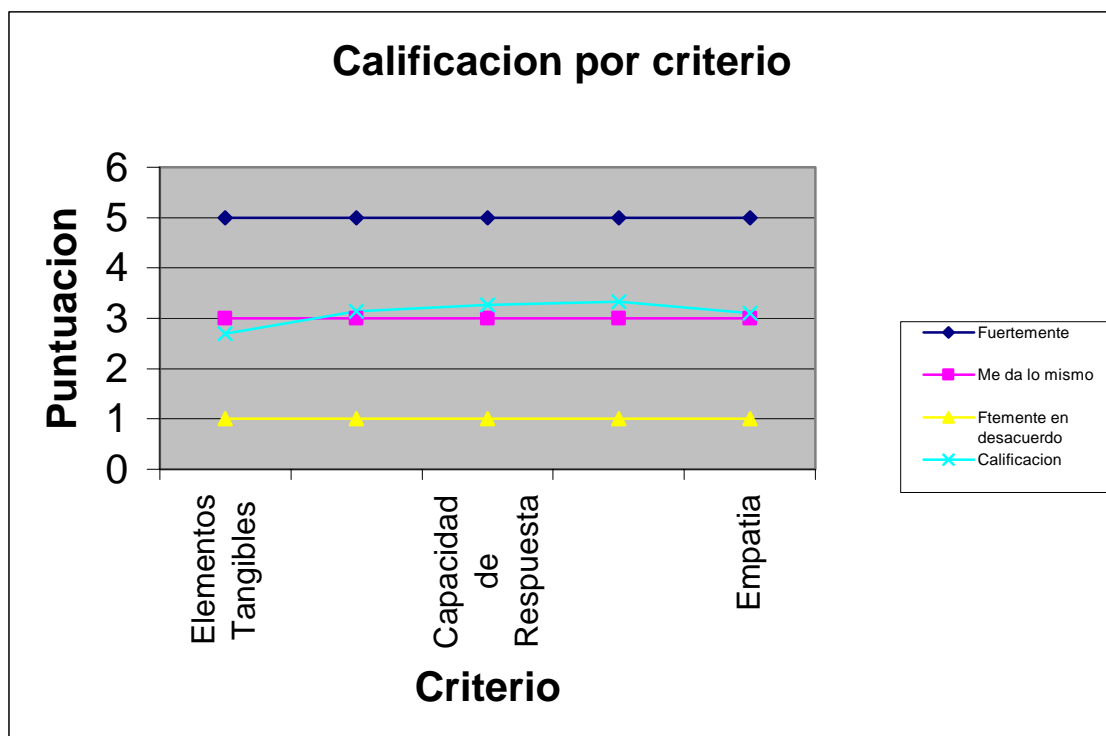


Tabla No 7

Podemos ver que el servicio esta arriba del nivel medio, vemos que existe diferencia entre el valor promedio que vimos antes y esta calificación, en este caso el servicio es mejor, esta es la calificación que los usuarios dieron al servicio.

La calificación general que se le da al servicio es 3.10 esta la obtuvimos al sumar la calificación por criterio y al dividirla entre 5

Por ultimo veamos el porcentaje que le da cada uno de los encuestados a cada criterio, se les pidió que de un puntaje de 100 lo dividieran en cada uno de los criterios que hemos visto y los resultados los veremos en la tabla No 4

Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatia	total
19,77	23,55	21,33	18,33	17	100

Tabla No 4

Vemos en esta tabla que para la mayoría de los usuarios es más importante la fiabilidad en el servicio, esto es que cuando dicen una cosa la cumplan en el tiempo prometido, además de que hagan los trámites bien a la primera vez para evitar que los usuarios tengan que regresar

La empatía que se refiere a la actitud del personal hacia los usuarios, así como los horarios de atención fue catalogada en el lugar 5 esta característica no tiene tanta importancia para los encuestados como las otras cuatro.

Un punto importante que se muestra en la gráfica 7 es que en lo que se refiere a los equipos, el aspecto en general y los materiales que se utilizan en la oficina de servicio social se está calificando por debajo del nivel medio esta es una característica que se tiene que cuidar por parte del grupo de trabajo para dar una mejor vista a la oficina y un servicio de mejor calidad.

Comprobación de hipótesis

Ho: El tipo de liderazgo afecta el trabajo en equipo dentro de la oficina de servicio social.

Vemos que se acepta la primera hipótesis pues como vimos anteriormente el tipo de liderazgo que existe en la oficina de servicio social es el de convencer, este tipo de liderazgo presenta una alta tarea y una alta relación lo que nos muestra que el trabajo en equipo dentro de la oficina si es afectado por el tipo de liderazgo.

Como vimos en los resultados que obtuvimos para la variable de liderazgo (ver gráfica 1) el 60% de los encuestados coincide en que el tipo de liderazgo existente es el de alta tarea alta relación lo que nos deja ver que el tipo de liderazgo si afecta el trabajo en equipo.

También vemos que la mayoría de los encuestados presentan las mismas características en lo que se refiere a trabajo en equipo (ver gráficas 2 y 3) esto nos hace ver que al tener una percepción parecida del trabajo en equipo todos los elementos se van a comprometer y a trabajar mejor.

Ho: El tipo de liderazgo afecta la atención a los usuarios de la oficina de Servicio Social.

En este caso vemos que el tipo de liderazgo no afecta la atención a los usuarios de la oficina de servicio social, por lo tanto se rechaza Ho. Esto lo concluimos porque vemos que los resultados de liderazgo y trabajo en equipo son bueno indicaría que el servicio sería también bueno, sin embargo los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario SERQUAL nos muestra que el servicio se encuentra apenas arriba del nivel medio.

Esto nos hace ver que en esta oficina existe un buen líder pero que no tiene una buena percepción acerca del servicio, puede llevar bien su grupo de trabajo pero en cuanto al servicio no. Esto se debe a que el líder no tiene una buena visión acerca de la importancia que tiene el servicio, o que el líder no realiza una supervisión o una evaluación acerca de la actitud de sus subordinados para con las personas que acuden a la oficina a realizar algún trámite.

Creemos que para dar un buen servicio no solo se necesita tener un buen líder y un buen trabajo en equipo, es necesario que tanto el líder como los servidores tengan una visión en la que puedan creer, una cultura de logros permanentes que les desafíe a dar siempre lo mejor de si, un sentido de equipo que le nutra y le anime y determinadas normas y reglas que le muestre el camino. Así vemos que no solo es necesario que la oficina cuente con un buen líder o con un buen trabajo en equipo, el líder debe de preocuparse por ejercer un liderazgo de servicio.

Ho: Existe un tipo de liderazgo bien determinado dentro de la oficina de Servicio Social.

Gracias a los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario de Hersey y Blanchard (ver grafica 1) aceptamos Ho y vemos que en la oficina de servicio social si existe un estilo de liderazgo bien determinado que es el estilo de alta tarea alta relación, esto lo concluimos porque en la grafica 1 vemos que 6 de los 10 encuestados coinciden en el tipo de liderazgo.

Anexos

Anexo 1 Estilos de liderazgo Autodiagnóstico (líder)

SITUACIÓN 1:

Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Insist en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
2. Esté disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión.
3. Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos.
4. No intervenga intencionalmente.

SITUACIÓN 2:

El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que ellos se esperan.
2. No realice ninguna acción determinada.
3. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
4. De importancia a las tareas y fechas límite.

SITUACIÓN 3:

Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas.
2. Deje que el grupo resuelva solo.
3. Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
4. Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.

SITUACIÓN 4:

Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.
2. Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
3. Permita al grupo que formule su propia dirección.
4. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

SITUACIÓN 5:

El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Permita que el grupo formule su propia dirección.
2. Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
3. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.
4. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

SITUACIÓN 6:

Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
2. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
3. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
4. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

SITUACIÓN 7:

Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
2. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
3. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
4. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

SITUACIÓN 8:

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Dejar el grupo solo.
2. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con él mismo los cambios necesarios.
3. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
4. Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.

SITUACIÓN 9:

Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
2. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
3. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
4. Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.

SITUACIÓN 10:

Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
2. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
3. Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir.
4. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

SITUACIÓN 11:

Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
2. Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
3. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
4. Continuar dejando solo al grupo.

SITUACIÓN 12:

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
2. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
3. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
4. Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

Anexo 2 Estilos de liderazgo (subordinados)

SITUACIÓN 1:

Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

1. Insiste en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
2. Esta disponible para tratar los asuntos pero no presiona para participar en la discusión.
3. Habla con los subordinados y luego establece los objetivos.
4. No interviene intencionalmente.

SITUACIÓN 2:

El rendimiento observable de su grupo está aumentando. El líder ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que ellos se esperan.
6. No realiza ninguna acción determinada.
7. Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
8. Da importancia a las tareas y fechas límite.

SITUACIÓN 3:

Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente su líder los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Trabaja con el grupo y trata de solucionar los problemas.
6. Deja que el grupo resuelva solo.
7. Actúa rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
8. Anima al grupo para que trabaje en el problema y esta a su disposición para cualquier discusión.

SITUACIÓN 4:

Su líder está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no es demasiado autoritario.
6. Anuncia los cambios y luego hace que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
7. Permite al grupo que formule su propia dirección.
8. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el mismo líder el cambio.

SITUACIÓN 5:

El rendimiento del se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Permite que el grupo formule su propia dirección.
6. Incorpora la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
7. Redefine los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.
8. Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no es demasiado autoritario.

SITUACIÓN 6:

Su líder entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Su líder quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
6. Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero deja que los miembros organicen la realización.
7. Se muestra dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
8. Evita la confrontación, dejando las cosas como están.

SITUACIÓN 7:

Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Define el cambio y lo supervisa estrictamente.
6. Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
7. Se muestra dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
8. Evita la confrontación, dejando las cosas como están.

SITUACIÓN 8:

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Deja el grupo solo.
6. Discute la situación con el grupo y luego iniciar con él mismo los cambios necesarios.
7. Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
8. Muestra que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.

SITUACIÓN 9:

Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Deja que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
6. Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los objetivos.
7. Redefine los niveles de calidad y supervisa cuidadosamente.
8. Permite que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.

SITUACIÓN 10:

Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Permite que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
6. Redefine los niveles de calidad y supervisa cuidadosamente.
7. Evita la confrontación a través de no aplicar presión; deja la situación sin intervenir.
8. Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los niveles de calidad.

SITUACIÓN 11:

Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Toma medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
6. Hace que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones.
7. Discuti el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
8. Continúa dejando solo al grupo.

SITUACIÓN 12:

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS.

Este líder haría lo siguiente:

5. Intenta con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examina la necesidad de nuevas prácticas.
6. Permite que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
7. Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir.
8. Participa en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

POR SU PARTICIPACION GRACIAS.

Anexo 3

Percepción del trabajo en equipo

INSTRUCCIONES:

Basándose en cada uno de los siguientes enunciados, jerarquice las opciones en orden de preferencia. Califique la opción de mayor preferencia con 1 y anótelos dentro de la figura, continuando así hasta la de menor preferencia que deberá calificarse con 8.

LO QUE CREO QUE PUEDO APORTAR A UN EQUIPO:

Creo que puedo captar con rapidez las nuevas oportunidades y aprovecharlas.

Puedo trabajar bien con una variedad muy grande de personas.

La generación de ideas es una de mis cualidades naturales.

Mi habilidad esta en poder animar a las personas cuando me doy cuenta de que tienen algo valioso para contribuir al logro de los objetivos del grupo.

Mi capacidad para completar las cosas hasta el final tiene mucho que ver con mi eficiencia personal.

Estoy dispuesto a soportar una falta de popularidad transitoria si esto lleva finalmente a la obtención de resultados valiosos.

Generalmente me doy cuenta de lo que es realista y funciona.

Puedo presentar una argumentación razonada para alternativas de acción sin introducir sesgos o prejuicios.

SI TENGO POSIBLES FALLAS EN EL TRABAJO DE EQUIPO, ESTAS SERIAN:

No me siento cómodo, a menos que las reuniones estén bien estructuradas y controladas y en general bien dirigidas.

Me inclino a ser demasiado generoso con otros que tienen un punto de vista valido que no se ha discutido lo suficiente.

Tengo tendencia a hablar demasiado cuando el grupo empieza a discutir nuevas ideas.

Mi punto de vista objetivo hace difícil que me una fácilmente y con entusiasmo a los colegas.

A veces me consideran fuerte y autoritario si es necesario hacer algo.

Me cuesta trabajo dirigir desde la vanguardia, quizá porque respondo demasiado al ambiente del grupo.

Tengo la tendencia a concentrarme demasiado en las ideas que se me ocurren, y por eso pierdo el hilo de lo que esta sucediendo.

Mis colegas tienden a verme como innecesariamente preocupado por los detalles y por la posibilidad de que las cosas resulten mal.

CUANDO PARTICIPO EN UN PROYECTO CON OTRAS PERSONAS:

Tengo aptitud para influir en otros sin pensarlo.

Mi vigilancia general evita errores y omisiones que se originan en descuidos.

Tiendo a insistir en la acción para asegurar que la reunión no pierde tiempo y que no pierde de vista su principal objetivo.

Puede tenerse la seguridad de que aportare algo original.

Siempre estaré dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el interés común.

Me gusta enterarme de las últimas ideas y desarrollos.

Creo que mi capacidad para juzgar puede contribuir a que se tomen decisiones acertadas.

Puede confiarse en que me encargare de que todo el trabajo esencial este organizado.

MI ENFOQUE CARACTERISTICO HACIA EL TRABAJO DE GRUPO ES:

Me interesa conocer a mis colegas.

No vacilo en cuestionar los puntos de vista de los otros, ni en defender una posición minoritaria.

Por lo general soy capaz de encontrar una argumentación para refutar propuestas inadecuadas.

Creo que tengo habilidad para hacer que las cosas funcionen una vez que algún plan debe llevarse a cabo.

Tengo la tendencia a evitar lo obvio y a proponer lo inesperado.

Le inyecto algo de perfeccionismo a cualquier trabajo que emprendo.

Estoy dispuesto a utilizar contactos por fuera del grupo.

Aunque me interesan todas las opiniones, no vacilo en resolverme una vez que se debe tomar una decisión.

UN TRABAJO ME SATISFACE PORQUE:

Me gusta analizar las situaciones y sopesar todas las opciones.

Me interesa encontrar soluciones prácticas para los problemas.

Me gusta sentir que estoy cultivando buenas relaciones de trabajo.

Puedo influir mucho en las decisiones.

Puedo conocer a aquellas personas capaces de hacer algún aporte.

Puedo hacer que las personas se pongan de acuerdo sobre una línea de acción que sea necesaria.

Me siento en mi elemento cuando puedo dedicarle toda mi atención a una tarea.

Me gusta encontrar un área que rete mi imaginación.

SI DE PRONTO SE ME ASIGNA UN TRABAJO DIFÍCIL CON TIEMPO LIMITADO Y PERSONAS DESCONOCIDAS:

Me inclinaría a irme a un rincón a pensar en una salida de la situación, antes de desarrollar una pauta.

Estaría dispuesto a trabajar con la persona que mostrara el enfoque más positivo.

Encontraría forma de reducir el calibre del trabajo identificado lo que los diferentes individuos podrían contribuir mejor.

Mi natural sentido de la urgencia ayudaría a mantenernos dentro de los plazos establecidos.

Creo que mantendría la serenidad y la capacidad para pensar acertadamente.

Mantendría firmemente el sentido de los propósitos a pesar de las presiones.

Estaría dispuesto a asumir un liderazgo positivo, si creyera que el grupo no estaba progresando.

Abriría la discusión con el fin de estimular nuevas ideas y dinamizar las cosas.

RESPECTO A LOS PROBLEMAS QUE TENGO CUANDO TRABAJO EN GRUPO:

Muestro mi impaciencia con los que obstruyen el progreso.

Puede ser que otros me critiquen por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.

Mi deseo de garantizar que el trabajo se haga puede demorar el procedimiento.

Tiendo a aburrirme con bastante facilidad y a depender de uno o dos miembros interesantes para inspirarme.

Me cuesta trabajo empezar a menos que haya metas claras.

A veces fallo en la explicación y aclaración de puntos complejos que se me ocurren.

Me doy cuenta de que les exijo a otros lo que yo no puedo hacer.

Vacilo en comunicar mis puntos de vista cuando hay oposición.

Anexo 4

Percepción de la calidad del servicio

PRIMERA PARTE

ACADEMICO___ ALUMNO___ ADMINISTRATIVO___ TRABAJADOR___

GRADO DE ESTUDIOS: _____ EDAD _____ SEXO _____

INSTRUCCIONES: Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características *de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica* (cuanto mas importante sea para usted una característica, más puntos le asignarán). Por favor asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza la oficina.

Habilidad de la oficina de servicio social para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.

Disposición de la oficina para ayudar a los usuarios y darle un servicio rápido.

Conocimiento y trato amable de los empleados de la oficina y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.

Cuidado y atención individualizada que la oficina de servicio social les da a sus usuarios.

De las cinco características señaladas previamente:

¿Cuál es la más importante para usted?*

¿Qué característica es la segunda más importante para usted?*

¿Cuál es la característica menos importante para usted?*

*Por favor, indique el número de la característica.

SEGUNDA PARTE

INSTRUCCIONES: Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta que punto considera que la “oficina de servicio social” posee las características descritas en cada declaración. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted esta fuertemente en desacuerdo con la declaración, con el 2 significa en desacuerdo, con el 3 significa me da lo mismo, con el 4 significa de acuerdo y si rodea el número 5 significa que esta fuertemente de acuerdo con la declaración.

- 1.-Los equipos de la oficina de servicio social la apariencia de ser modernos.
1 2 3 4 5
- 2.-Las instalaciones físicas de la oficina son visualmente atractivas.
1 2 3 4 5
- 3.-La oficina de servicio social tiene una apariencia pulcra.
1 2 3 4 5
- 4.-Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la oficina de servicio social (folletos, avisos, etc.) son visualmente atractivos.
1 2 3 4 5
- 5.-Cuando en la oficina de servicio social prometen hacer algo en un determinado tiempo lo hacen.
1 2 3 4 5
- 6.-Cuando usted tiene un problema en la oficina de servicio social muestran un sincero interés en solucionarlo.
1 2 3 4 5
- 7.-En la oficina de servicio social realizan bien el servicio en la primera vez.
1 2 3 4 5
- 8.-En la oficina de servicio social terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.
1 2 3 4 5
- 9.-En la sala de informática insisten en mantener registro exento de errores.
1 2 3 4 5
- 10.-Los empleados de la oficina de servicio social informan con precisión a los usuarios acerca del trámite que se quiere realizar.
1 2 3 4 5
- 11.-Los empleados de la oficina de servicio social le sirven con rapidez.
1 2 3 4 5
- 12.-Los empleados de la oficina de servicio social siempre se muestran dispuestos a ayudarles.
1 2 3 4 5
- 13.-Los empleados de la oficina de servicio social nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.
1 2 3 4 5
- 14.-El comportamiento de los empleados de la oficina de servicio social le trasmite confianza.
1 2 3 4 5
- 15.-Usted se siente seguro en sus trámites con la oficina de servicio social.
1 2 3 4 5
- 16.-Los empleados de la oficina de servicio social son siempre amables con usted.
1 2 3 4 5
- 17.-Los empleados de la oficina de servicio social tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que le hacen.
1 2 3 4 5

18.-En la sala de informática le dan una atención individualizada.

1 2 3 4 5

19.-En la oficina de servicio social tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.

1 2 3 4 5

20.-Los empleados de la sala de informática le dan una atención personalizada.

1 2 3 4 5

21.-En la oficina de servicio social se preocupan por sus mejores intereses.

1 2 3 4 5

22.-Los empleados de la oficina de servicio social comprenden sus necesidades específicas.

1 2 3 4 5

Conclusión

Un líder autoritario, centraliza el poder y la toma de decisiones el mismo. Él estructura completamente el ambiente de trabajo para sus empleados. Ellos hacen lo que se les dice. Él ejerce la autoridad total y asume la responsabilidad total.

El Líder participativo, descentraliza la autoridad, las decisiones como líder participativo no son unilaterales (como con el autócrata) porque resultan de la consulta con sus seguidores y de la participación de ellos. Reúne a su gente alrededor de los problemas de su unidad de manera que su grupo actúa como unidad. El líder participativo tiene un liderazgo de mayor control que el liderazgo autócrata el cual, no se juzga como enteramente malo, pero la no participación del personal ocasiona asperezas, ignorancia, desmotivación, incluso apatía por el trabajo.

Los líderes producen efectos que se pueden definir tanto con la palabra “magia” como con la palabra “unión”, siendo éstas la aparición del auténtico liderazgo, veamos:

Se trata de algo parecido a lo que se ve en un velero cuando la tripulación trabaja a causa de la rotura de un cordel. Son muy pocas las órdenes que se dan, si acaso se da alguna, nadie espera a ver lo que hace el otro y nadie se interpone en el camino de un compañero; entre marineros hay algo que produce la unión, algo que emerge del todo y nadie necesita dar órdenes.

Los líderes se brindan personalmente en una empresa común y tienen la suficiente flexibilidad como para absorber los conflictos, la valentía suficiente para dejarse transformar, y la capacidad para mantener una visión que incluya a todo el equipo. Los líderes tienen capacidad para modelar y elevar los motivos y los objetivos de los seguidores. El liderazgo logra un cambio significativo que refleja la comunidad de intereses de líderes y de seguidores, libera y acumula las energías colectivas tras una meta común.

Se da una relación entre los líderes y los seguidores y lo que le da el carácter colectivo es el sutil juego entre las necesidades de los seguidores, los deseos y la capacidad del líder para entender esas aspiraciones colectivas. El liderazgo puede inventar y crear situaciones que potencien a los empleados para satisfacer sus necesidades. Por último, el liderazgo puede motivar a los seguidores a niveles superiores de conciencia, tales como la libertad, la justicia y la autorrealización.

En nuestra opinión los equipos no constituyen la solución a todas las necesidades organizacionales, actuales y futuras de todos. No resolverán todos los problemas, no mejorarán los resultados de los grupos, ni ayudarán a la alta dirección a hacer frente a cada reto de desempeño. Más aún, cuando se aplican mal, pueden generar a su vez, pérdida de tiempo y desorganización.

Sin embargo, el lograr el desempeño de equipo es un reto y las oportunidades de un mejor desempeño son demasiado importantes para permitir que la incomprensión, la inexperiencia, las suposiciones falsas o incluso los fracasos anteriores, sean un impedimento.

Las acciones necesarias para el desempeño están al alcance de la mayoría de nosotros. La clave para el desempeño consiste en reconocer su importancia, tener el valor para intentarlo y aplicar la disciplina para aprender de la experiencia.

La combinación del trabajo en equipo y de líderes que incrementen su potencial ayudará a la organización a superar el contexto de cambio permanente que consideramos caracterizará al siglo XXI.

La ventaja competitiva de las empresas no está en lo que conoce. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad que tengan sus integrantes, no sólo de aceptar el cambio permanente, sino en reconocer y amar la incertidumbre que deviene del cambio permanente. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad de aprender.

Si el trabajo en equipo potenciado con la presencia de un líder puede ayudarlas a mejorar su desempeño ¿por qué no intentarlo?

Bibliografía

- ✓ Bennis, Warren; Nanus, Burt, “**Líderes - Estrategias para un liderazgo eficaz**”, s/e, España, Paidós, 2001.
- ✓ Covey, Stephen. “**Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**”. p. 80
- ✓ Covey, Stephen. “**El Liderazgo Centrado en Principios**”, Paidos, 1990.
- ✓ D. Anzieu, “**La dinámica de los pequeños grupos**”, Editorial Kapeluz, 1986
- ✓ Davis, Keith; Newstrom, John W., “**Comportamiento Humano en el Trabajo**”, 4ta. Edición, México, McGraw-HILL, 2000.
- ✓ García Martínez, José; Münch Galindo, Lourdes. “**Fundamentos de Administración**”, Trillas, 1995
- ✓ Garfield, Charles. “**Los empleados son primero**”, McGraw Hill, 1992.
- ✓ Gibb, Jack. “**Manual de dinámica de grupo**”, Humanitas, 1966.
- ✓ Katzenbach, Jon; Smith, Douglas, “**La sabiduría de los equipos**”, 1ra. Edición, México, CECSA, 1996.
- ✓ Kotter, John P., “**El factor liderazgo**”, s/e, España, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990.
- ✓ M. J. Richard y Sephen Altman. “**Comportamiento en las Organizaciones**” p. 143
- ✓ M. Stogdill, Rallph. “**Resumen de Teorías e Investigación de Liderazgo**” p.50
- ✓ Maxwell, John C. “**Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo**”. Ed Caribe. 5ª Edición, EUA, 2001
- ✓ O’Leary, Elizabeth, “**Alcanzar el liderazgo**” 1era. Edición, España, Prentice Hall, 2000
- ✓ Porter, Michael; “**Ventaja Competitiva**”, México, Editorial Continental, 1994.
- ✓ Robbins, Stephen P. “**Comportamiento Organizacional**”. Ed. Prentice Hall. 8º Edición. México 1999.
- ✓ Senge, Peter. “**La quinta disciplina**”, Granica, 1992.
- ✓ Surdo, Eduardo, “**La magia de trabajar en equipo**”, s/e, Argentina, Granica, 1998.
- ✓ Valarie A. Zeithaml. “**calidad total en la gestión de servicios**”. P. 205

- ✓ www.canalwork.com
- ✓ www.monografias.com/ Administración Por Objetivos Henry y Mario Sverdlik
- ✓ www.latinamericanjobs.com/contenido/español/articulos
- ✓ www.leadlearn.com Leading Learning Communities
- ✓ www.unamosaputes.com