

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS





FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS

1^{ER} E D I C I Ó N



Cárdenas Guevara Evelyn Tamara
Valero Camino Magdalena Iralda
Pizarro Villacís Luis Eduardo
Castro Ramírez Raúl Xavier
Meneses Castro Luis Alberto

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS

AUTORES

Cárdenas Guevara Evelyn Tamara

Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría
Diploma superior en Auditoría y Gestión de la Calidad
Máster en Administración de Empresas con mención en
Negocios Internacionales
Universidad Guayaquil
evycardenasg@gmail.com

Valero Camino Magdalena Iralda

Ingeniera Comercial; Master en Administración y Dirección de Empresas
Universidad Guayaquil
valeromagdalena@gmail.com;
magdalena.valero@ug.edu.ec

Pizarro Villacís Luis Eduardo

Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría;
Magister en Administración y Dirección de Empresas
Universidad Estatal de Milagro
luispizdg7@hotmail.com

Castro Ramírez Raúl Xavier

Contador Público Autorizado; Magister en Tributación y Finanzas
Universidad Guayaquil
jacas81@hotmail.com

Meneses Castro Luis Alberto

Ingeniero Comercial con Mención en Administración Financiera;
Magister en Administración y Dirección de Empresas
Universidad Estatal de Milagro
lualbertmc@hotmail.com

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS

REVISORES

Parrales Poveda María Leonor

Doctor en Ciencias Pedagógicas;
Magister en Administración de Empresas;
Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;
Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;
Economista

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Baque Cantos Miguel Augusto

Doctor en Administración;
Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;
Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;
Ingeniero Comercial

Universidad Estatal del Sur de Manabí

DATOS DE CATALOGACIÓN

AUTORES: Cárdenas Guevara Evelyn Tamara
Valero Camino Magdalena Iralda
Pizarro Villacís Luis Eduardo
Castro Ramírez Raúl Xavier
Meneses Castro Luis Alberto

Título: Factores claves para el éxito en las empresas

Descriptor: Administración de empresas; Desarrollo de empresas; Ética empresarial; Gestión de calidad

Código UNESCO: 5909.01 Gestión Administrativa; 6106.08 Motivación

Edición: 1^{era}

ISBN: 978-9942-826-19-0

Editorial: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2019

Formato: 148 x 210 mm.

Páginas: 157

DOI: <https://doi.org/10.26820/978-9942-826-19-0>



Texto para Docentes y Estudiantes Universitarios

El proyecto didáctico *Factores claves para el éxito en las empresas*, es una obra colectiva creada por sus autores y publicada por *MAWIL*; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de *MAWIL* de New Jersey.

© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.

*Director General: MBA. Vanessa Pamela Quishpe Morocho Ing.

*Dirección Central *MAWIL*: Office 18 Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006

*Gerencia Editorial *MAWIL*-Ecuador: Aymara Galanton.

*Editor de Arte y Diseño: Lic. Eduardo Flores

ÍNDICE

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS





Contenido

Prologo 17

CAPÍTULO I
La dirección-gestión o administración 25

CAPÍTULO II
La motivación 51

CAPÍTULO III
El trabajo en equipo 79

CAPÍTULO IV
El liderazgo..... 111

CAPÍTULO V
Comunicación 111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 147

PRÓLOGO

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS





En la generalidad de las ocasiones nos preguntamos cómo están estructuradas las empresas que tienen éxito, cómo funcionan aquellas en las que por diversos motivos, como por ejemplo la integración en la compañía o sentirse parte de los éxitos logrados, sus trabajadores no se identifican o involucran en la causa, y finalmente entre otras muchas preguntas, que técnicas utilizan aquellas compañías que obtienen buenos resultados en el mercado por encima de las demás.

Al investigar la evolución de la malla empresarial en los últimos años, los datos no dan opción a la duda, el espíritu empresarial tiene una clara tendencia al alza en el mundo y específicamente en las regiones de Latinoamérica, convirtiendo a nuestra región en una auténtica locomotora de desarrollo de su economía. Actualmente y de manera puntual el desarrollo de una actividad empresarial por cuenta propia resulta una atractiva opción profesional para muchas personas.

El estudio de los factores y los caminos alternativos a transitar dentro del proceso de gestación de una idea empresarial permite obtener una clara descripción del funcionamiento y de los elementos intervinientes. Esto genera beneficios para los nuevos empresarios con efectos catalizadores sobre el desarrollo productivo de una comunidad. Por lo tanto, si se avanza en la comprensión de los elementos que inciden en el proceso de creación de una nueva empresa se puede disminuir el número de fracasos, haciendo más eficientes los esfuerzos empresariales.

Esta investigación no es para buscar teorías o novedosas definiciones conceptuales, es más que toda una especie de manual donde el empresario que lo lea pueda reconocerse, pues le habla del hacer y el que hacer que conforman su cotidianidad; está conformado por capítulos: La dirección-gestión o administración, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo y por último la Comunicación.

Lo más representativo de este trabajo es su concepción eminentemente práctica, la organicidad entre sus partes y una forma de escribir que

sin violar las reglas básicas del lenguaje técnico lo hace familiar a sus lectores.

Tenemos la seguridad de que este trabajo será bien acogido por aquellas personas que su objetivo es tener éxito en su empresa y constituirá un aporte a los esfuerzo por elevar la calidad de la gestión.

Los autores

CAPÍTULO I

LA DIRECCIÓN-GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN



Cárdenas Guevara Evelyn Tamara

Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría
Diploma superior en Auditoría y Gestión de la Calidad
Máster en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales

Profesional con más de 10 años experiencia en el sector privado y público en áreas de Contabilidad, Finanzas, Administrativas, Talento Humano, Coordinación y Docencia en Universidad de Guayaquil; capacidad para manejar de Sistemas de Administración Financiera, contables y administrativos, aplicación de normativa legal, técnica contable de orden privado y gubernamental, control interno, leyes tributarias vigentes, complemento académico profesional con estudios en Administración de Empresas y Auditoría de Gestión de la Calidad, permitiendo la administración de sus recursos, así como el análisis de la mejora continua de los procesos institucionales y empresariales.





1.1. Introducción

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

Aclarando sobre el término y debido a la diversidad de sus usos, tales como: dirección, gestión, administración y otros, muchos países prefieren utilizar dirección, administración, gobernación e incluso aceptan el de gestión; en los países latinoamericanos, las corrientes variaron, muchos prefirieron y prefieren emplear el término en idioma inglés (management), pero otros lo traducían como administración con el riesgo de asociarlo a la administración pública y el burocratismo y no a las empresas, dirección, con el inconveniente de que una de sus funciones se llamaría igual que la disciplina y además da idea de ordeno y mando y más recientemente gerencia o gestión, que sin tener aquellos inconvenientes se ha ido generalizando, posiblemente por no tener ninguna de esas desventajas.

Puede afirmarse que, distinguir conceptualmente estos términos es un ejercicio interesante desde el punto de vista intelectual, pero no aporta nada, dado que por una parte, etimológicamente tienen mucho parecido en su concepción de origen y, en la práctica social, el uso de uno u otro ha estado asociado más a conveniencias prácticas que a asuntos conceptuales, ideológicos o científicos.

En este trabajo se ha preferido utilizar los términos gerencia y gestión por estar ya muy generalizados en el mundo de los negocios.¹

1.2. Desarrollo

La empresa es definida como aquella entidad que, mediante la orga-

nización de sus elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos prefijados.

La empresa como sistema está compuesta de una serie de elementos, denominados subsistemas: materiales, financieros, inmateriales y humanos, interrelacionados entre sí, que mediante un proceso determinado, y gracias a una determinada estructura organizativa, tiende a la consecución de un objetivo común.

En 1987 Kast y Rosenzweig describieron los subsistemas empresariales como se expone en la figura 1.

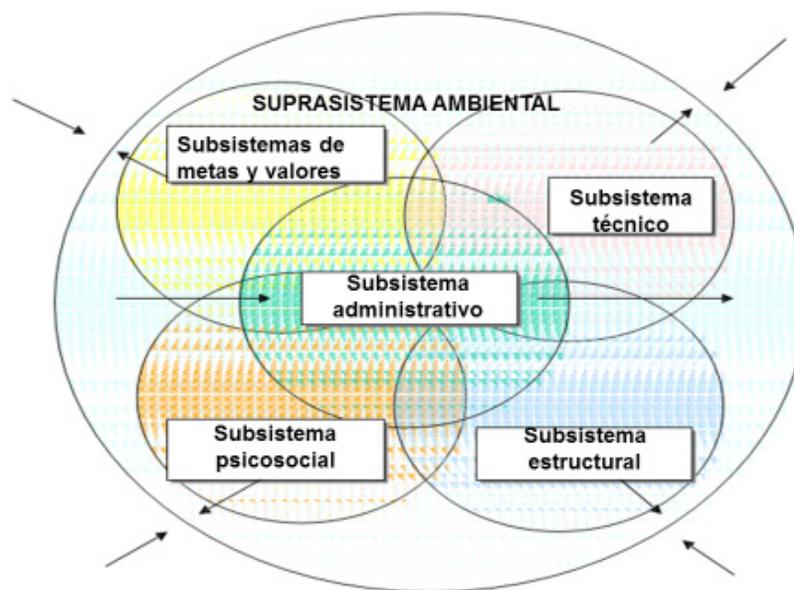


Figura 1. Subsistemas empresariales

Fuente: Autores 2020

El entorno de la empresa, son el conjunto de factores externos a la empresa que afectan la actividad de la misma de forma positiva (opor-



tunidades) o de forma negativa (amenazas).

Se describe el entorno general, formado por aquellos factores que pueden afectar a todas las organizaciones de una determinada sociedad, tales como:

- Factores económicos Nivel de desarrollo. Disponibilidad y distribución de recursos. Tasas de crecimiento. Evolución de precios. Política económica. Infraestructuras.
- Factores socioculturales. Pautas culturales dominantes. Nivel educativo. Variables demográficas. Distribución de la renta.
- Factores político–legales. Sistema político. Regulaciones gubernamentales. Promoción de la actividad empresarial. Sistemas sindicales. Legislación vigente. Sistema impositivo y arancelario.
- Factores tecnológicos. Madurez de las tecnologías convencionales.

1.3. Disponibilidad y acceso a la tecnología. Innovación tecnológica

El entorno específico o competitivo, está formado por aquellos factores que afectan de forma singular a aquellas empresas que tienen una serie de características comunes y que se agrupan en lo que se conoce como una misma industria o sector².

Fases del ciclo de vida de una empresa

El ciclo de vida de una empresa se divide en fases, cada una de estas fases no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que cada empresa se posiciona en una de ellas en la etapa de planificación de sus estrategias; generalmente, las empresas adecuan las mismas al momento del ciclo de vida en el cual consideran que se encuentran. Estas son:

- Iniciación.



- Crecimiento.
- Maduración.
- Obsolescencia.

Fase Iniciación: Es la fase de creación de una empresa, en la cual se establece la empresa, se empiezan a desarrollar los productos y a conseguir clientes; el comienzo es una empresa que busca empezar a obtener una pequeña porción del mercado con sus nuevos productos o servicios. La manera de trabajar dentro de la empresa es informal y todos los integrantes realizan varias tareas.

Fase de Crecimiento: Si la empresa se encuentra en esta etapa, ha logrado el principio de la estabilidad buscada en la fase de iniciación. El crecimiento se dará en relación a los productos fabricados o servicios brindados, como a la cartera de clientes obtenida, por otro lado, se empieza a invertir en la cantidad de empleados para poder cumplir con el nivel de servicio brindado, y empezar a dividir las tareas de manera formal, y en el otro lado de las inversiones en activos, la empresa invierte en bienes muebles y en sistemas para cubrir las necesidades que van surgiendo, lo que ocasiona un crecimiento en el patrimonio y en la organización de la misma.

También, es el momento en que se están generando o en vías de generar nuevos productos o servicios, o bien intentado abordar nuevos mercados. Sea cual sea la circunstancia en la que se encuentre la organización, lo importante es aumentar las ventas o aumentar la cartera de clientes, generando valor agregado a los accionistas. Los objetivos generales en esta fase, se basan en los indicadores de crecimiento como en ingresos y cuota de mercado, teniendo una perspectiva financiera de maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones y el uso del capital.

Fase de Maduración: El objetivo principal de la empresa es seguir atrayendo inversiones, pero a diferencia de la fase anterior, aquí sí se



busca obtener excelentes rendimientos sobre el capital, o sea, que las inversiones están fuertemente ligadas con la rentabilidad de la empresa al menor costo posible. Los objetivos se definen basados en los indicadores de productividad y rentabilidad: ingresos operativos, valor añadido obtenido, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.; también se invierte en el mantenimiento de activos y capacitación de empleados, por ende, el principal objetivo es aumentar el retorno de flujo de dinero y que los requerimientos de circulantes se minimicen.

En esta fase, la empresa debe preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y a su vez disminuyendo el índice de rotación. Por otro lado, se debe trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que reduzcan costos y aumenten la rentabilidad. Por último, trabajar en la formación de grupos interdisciplinarios que analicen la manera de innovar en la actividad de la empresa, y mejore las posibilidades de aumentar la ventaja competitiva.

A nivel estratégico, se debe trabajar fuertemente en el conocimiento interno y el análisis del mercado (FODA) para poder realizar los ajustes necesarios en el plan estratégico, tanto en lo comercial como en lo productivo, y así mantener la cuota del mercado conseguida hasta el momento.

Según las decisiones que se tomen en la estrategia de la empresa se puede volver a la fase de crecimiento, si es que se decide innovar con un nuevo producto o servicio, con el objetivo de aumentar el mercado que se abarca. O si las decisiones que se toman son desacertadas, se puede llegar a la próxima fase que se definirá a continuación.

Fase de Obsolescencia o Declive: Sucede cuando se comienza a perder mercado, los clientes deciden cambiar a nuevos productos o servicios, ya que el que brinda la empresa ha quedado desactualizado. El número de empleados comienza a disminuir, quedando los más an-



tiguos con la intención de mantener viva la empresa que los ha desarrollado. Algo distintivo es la falta de innovación y la disminución de gastos generales³.

1.4. Funciones de una empresa

1. Aprovechamiento. Cuestiones relacionadas con la previsión, materialización y gestión de las inversiones de naturaleza física.
2. Producción y Logística. Es la coordinación de la producción; entendiéndose por ésta desde dos puntos de vista: Perspectiva técnica, es el proceso de transformación de los inputs (entradas) en outputs (salidas) y la Perspectiva económica, que es el proceso orientado a la obtención de bienes y servicios aptos para satisfacer necesidades humanas; mientras que la logística es definida por la Association for Operations Management como “el arte y la ciencia de obtener, producir y distribuir el material y el producto en el lugar y las cantidades apropiados” en términos simples la logística es la forma de analizar la ubicación de los almacenes y las plantas, y cómo evaluar el movimiento de los materiales a y desde esos lugares.
3. Comercial o de Mercadeo o Marketing. Dadas por las actividades comerciales y de investigación de mercados. El mercadeo, según Philip Kotler, consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. Por su parte la American Marketing Association (A.M.A.), define el marketing como una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto; Cito (...), “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes
4. Financiera (Contabilidad y Finanzas). Son las actividades de captación y administración de fondos monetarios en la empresa. Se definen las finanzas como una parte de la economía



y para comprender su alcance se deben tener en cuenta conceptos tanto de macroeconomía como de microeconomía; la primera suministra conocimientos amplios acerca de sistema institucional, bancario y económico en general y la segunda proporciona los principios a nivel de la empresa tales como oferta, demanda, riesgo entre otros, indispensables para el éxito financiero. Comprende tres funciones básicas: preparación y análisis de la información financiera, determinación de la estructura de activos y estudio de financiamiento de la empresa o estructura financiera.

5. Recursos humanos (RRHH) o Gestión del Talento humano. Tiene el objetivo de dirigir, coordinar y controlar los RRHH de la empresa, a fin de que estos contribuyan a lograr los objetivos de la empresa, a la vez que los suyos propios. Se define como, Cito (...), “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigirlos aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.
6. Investigación y desarrollo (I+D+I). Son las actividades del ciclo productivo, previas a la fase de fabricación de productos y montaje de procesos productivos pero necesarios para la gestación de nuevos productos, procesos y servicios, la modificación de los existentes y la introducción de nuevas técnicas productivas.
7. Management. Todas aquellas actividades que se llevan a cabo con la finalidad de fijar y alcanzarlos objetivos de la empresa.

El management (gestión, dirección, administración, etc.) es el proceso global de toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante las cuatro funciones: la planificación, organización, dirección y control, que corresponden a lo que se denomina: ciclo administrativo. (Figura 2)

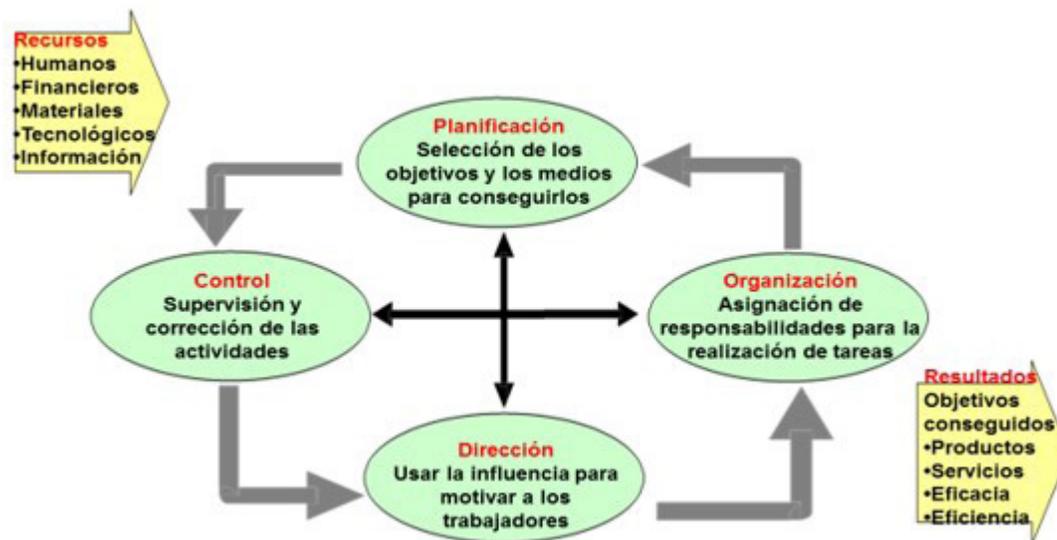


Figura 2. Funciones de la dirección, gestión o administración ciclo administrativo

Fuente: Autores 2020

- Planificación. Definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro; establecimiento de los objetivos y las acciones concretas para conseguirlos.
- Organización. Estructuración de las actividades y las relaciones entre los miembros de la empresa.
- Dirección. Consiste en guiar, liderar y motivar los recursos humanos, tanto individualmente como en grupo, para conseguir los objetivos.
- Control. Supervisión de las actividades de los trabajadores, determinar si la organización está en el camino de alcanzar los objetivos y hacer correcciones, si es necesario².

El concepto de gestión aplicada a la administración de empresas resulta en eficiencia, pues el mismo aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, se recomienda entonces que la ad-



ministración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa⁴.

La Gestión Empresarial, se considera a la actividad ejercida por la persona al mando de la empresa que mejora la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios; la gestión busca hacer las cosas mejor y rápido, en ese sentido es necesario identificar los procesos que influyen en el éxito de la empresa. El gerente requiere conducir personas, manejar recursos y sobre todo información para la toma de decisiones proporcionada por los procesos que se muestran en la figura 3. Justamente, se define la Gestión Empresarial, Cito (...), “como la actividad empresarial que busca a través de personas como, directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”⁴⁻⁷.



Figura 3. Procesos que requiere la gestión empresarial

Fuente: Autores 2020

Planificación estratégica

La palabra planificación, proviene de la palabra:

Planificar = Planear = Trazar un PLAN = Intento, Proyecto.



Planificar es algo así como intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. En Gerencia el concepto de Planificación se considera como el cálculo que precede (ir delante) y preside (dirige) la acción.

La planificación o planeación estratégica, tiene sus raíces etimológicas en:

Estrategia: proviene del griego *strategos*: “Un general” → “ejército”, *acaudillar*.

Verbo griego *strategos*, que significa, “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; definiéndola como, Cito (...) “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

El término estrategia, según el diccionario de la lengua española es:

Habilidad para Dirigir un asunto y lograr un objetivo

En la gerencia o gestión, se define, de forma general, como un conjunto de acciones organizadas para orientar a la empresa a lograr los objetivos.

Son múltiples las definiciones de estrategia detectadas en la literatura relacionada con el tema, pero haciendo un compendio de ellas, se puede establecer que la estrategia es un modelo de decisiones coher-



entes, un flujo integrado que resulta ser un medio para establecer la propuesta organizacional en términos de objetivos a largo plazo, como programas de actuación y prioridades en la asignación de los recursos que define el ámbito competitivo de las empresas, así como una respuesta a las oportunidades y amenazas del mercado de acuerdo a las fortalezas y debilidades, convirtiéndose en una vía para diferenciarlas tareas de gestión a nivel corporativo, de negocios y funcional; con estas premisas, la estrategia empresarial es uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales⁸.

.La planificación es considerada la primera función del ciclo administrativo, está estrechamente ligada a las demás funciones (organización, dirección y control) sobre las que influye y de las cuales se retroalimenta en todo momento y en los diferentes niveles de la organización; es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

El ejecutarla planeación estratégica, implica poner a prueba la capacidad de un gerente para dirigir el cambio organizacional, alcanzar una mejora continua en las operaciones los procesos del negocio, crear y fomentar una cultura que apoye las estrategias y cumplir o superar constantemente los objetivos de desempeño, es decir, consiste en un esfuerzo de equipo.

Una estrategia formulada adecuadamente, ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno



y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad⁹.

Es bueno aclarar lo entendido por ventaja competitiva de una empresa, como Cito (...), es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas; cada empresa puede innovar a su manera, sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no “pasar de moda” con las ventajas competitivas que desarrollen.

Según Mintzberg, la estrategia organizacional es generada en la estabilidad de la organización y en el mismo cambio que se representa en ella, es por esto que las organizaciones dentro de su proceso de crecimiento y maduración en el mercado, pueden pasar por cada una de las escuelas de pensamiento estratégico, obedeciendo a un contexto particular con características propias, y enfrentando un mercado que demanda día a día mayor innovación y desarrollo en los productos y servicios, que el autor propone reuniéndolas en dos grandes categorías: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas.



Escuelas prescriptivas

Este enfoque incluye las escuelas preocupadas por cómo se deberían formular las estrategias, en conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, son escuelas de bases económicas, que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica, y el carácter normativo. (Figura 3)

Escuelas descriptivas

El segundo enfoque de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg (1999), incluye aquellas que adoptan una orientación descriptiva de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica, y que, por tanto, se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen, así como el desarrollo de las estrategias en la empresa¹⁰.



Figura 4. El pensamiento estratégico

Fuente: Autores 2020

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo, es decir, “que tipo de empre-

sa queremos ser”. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida; cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.¹¹

En resumen, al explicar el concepto de planeación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto condiciones externas como internas, se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y su entorno para entonces determinar a donde irá el negocio en el futuro y como se llegará ahí¹¹

1.5. Pasos para la elaboración de una Planificación Estratégica

Paso 1. Definir la Misión

Es una idea que describe la razón de ser de tu empresa (a qué se dedica), identifica las características de los productos (lo que se quiere lograr), los clientes (internos y externos), ubicación de la empresa. Definimos: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.



Definir la Visión

Es la visualización de lo que tu empresa quiere para el futuro, implica evaluar permanente la empresa frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y distinguir entre lo que es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto en concordancia con sus capacidades y oportunidades; es una fuente de inspiración para la empresa, representa la base que guía la iniciativa, de ahí se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por una razón y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Definir los Valores

Representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito, son las bases más importantes de cualquier organización; con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y de sus directivos, estos últimos deben tener cualidades importantes como la prudencia, la justicia y la fortaleza, lo que les permitirá tener un verdadero liderazgo.

Las políticas organizacionales

Proporciona un punto de referencia para dirigir tu empresa, determinando los resultados deseados y utilizando los recursos que se tienen para alcanzarlos.

Paso 2. Definir los Campos de fuerza (DOFA)

La DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, son fuerzas que se deben desarrollar y entenderse; son 4 características que define la situación actual de la empresa. Estas son:

Debilidades

Situaciones negativas que impiden o dificultan llegar a las metas.

Fortalezas

Situaciones positivas que facilitan llegar a las metas.

Oportunidades

Situaciones que podrían generar crecimiento a la empresa.

Amenazas

Situaciones difíciles que impiden el crecimiento de la empresa.

Este campo de fuerzas sirve para:

- Identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno.
- Buscar soluciones a los problemas internos.
- Conocer y aprovechar las oportunidades para seguir creciendo.

Paso 3. Diseño de la estrategia

Estrategia de negocio

Es necesario ejecutar actividades encaminadas a que la empresa consiga el éxito, logrando llegar al lugar deseado y obtener los resultados, definiendo los objetivos y metas propuestas.

Estrategia de desarrollo

Cómo va a alcanzar esos resultados, definiendo las actividades que permitirán cumplir esos objetivos.



Plan de Acción

Aclarar el momento en que va a utilizar las estrategias, para ello se debe diseñar un plan de acción, donde se definen las actividades y labores estratégicas que permitirán conseguir los objetivos¹².

Estos pasos se resumen en la figura 5.

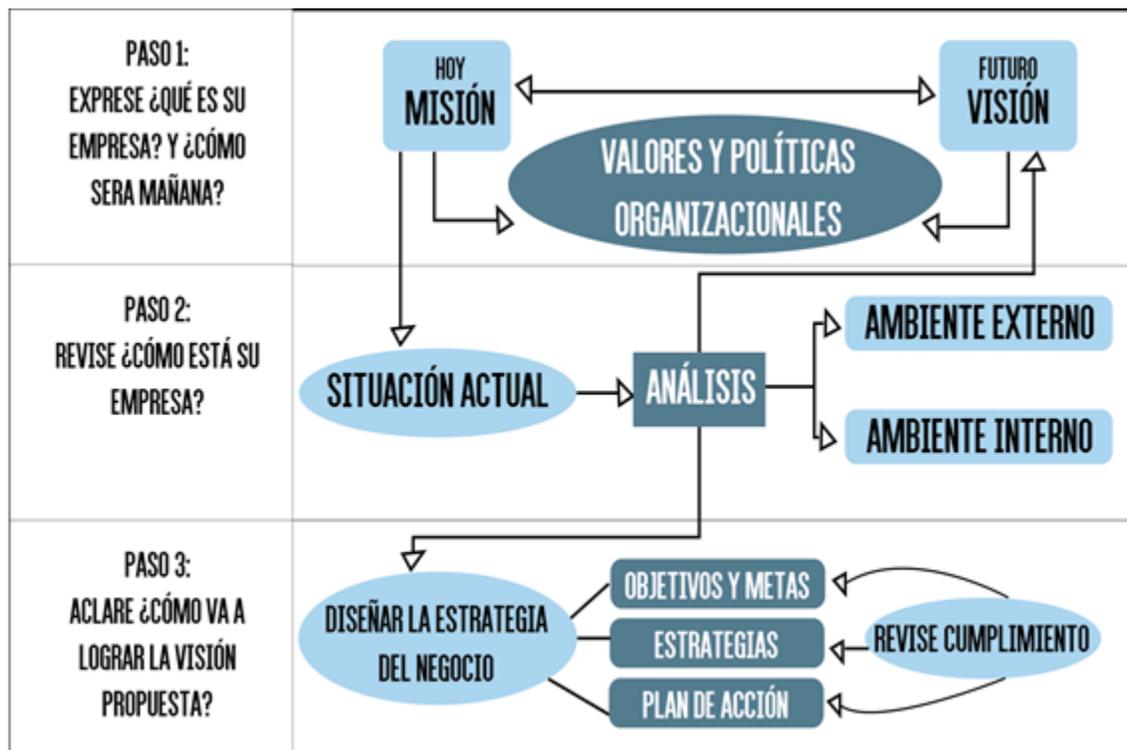


Figura 5. Pasos para la confección de una Planificación estratégica

Fuente: Autores 2020

En la estrategia de negocio de una empresa no puede faltar el análisis del microambiente descrito y desarrollado por Michael Eugene Porter en 1979 en Harvard; éste se refiere a las 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algunos segmentos de éste. Estas fuerzas son: Participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores. (Ver figura 5).

Tres de las 5 fuerzas se refieren a la competencia que viene de afuera de la empresa y el resto se relacionan con amenazas internas (debilidades). Porter denominó a estas últimas como parte de un microambiente en contraste con el macro ambiente. Ese microambiente está formado por las fuerzas cercanas a una empresa que afecta directamente la habilidad de servir a sus clientes y obtener ganancias; un cambio en cualquiera de las fuerzas obliga a la unidad de negocios a reevaluar el mercado dado que se produce un cambio en la información del mismo.

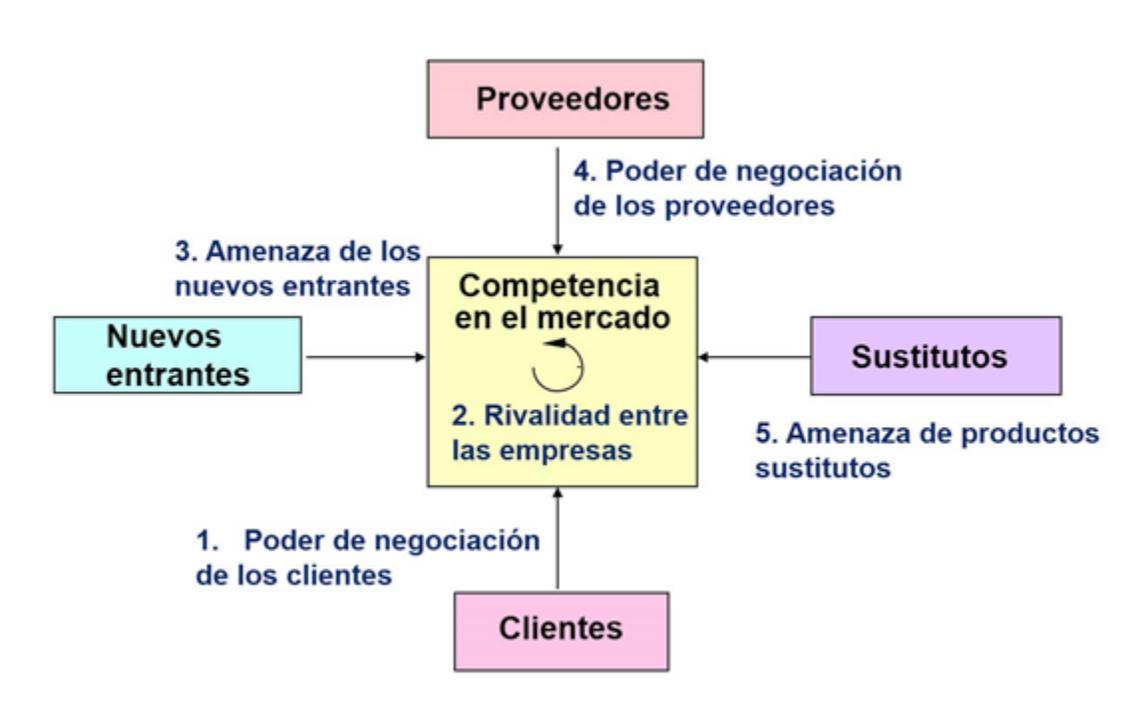


Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Autores 2020

Estas 5 fuerzas de Porter se definen como:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.



- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

1.6. Breve reseña histórica de Michael Porter

Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, su fuerte son los temas de economía y gerencia, nació en Norteamérica en 1947 y es el creador de las 5 fuerzas de Porter. Es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas. Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Por medio de estas fuerzas se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa, al decir de este autor, Cito (...), “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste”^{13,14}.

Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

- La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.
- La segunda fuerza es la rivalidad. Si nuestra empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendremos será muy baja, sin embargo, si lo que ofrecemos es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior.



- La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente nos medimos con otras empresas para poder ver si nuestro producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas.
- La cuarta fuerza, nos encontramos en la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.
- La quinta fuerza, la cual nos habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos⁹.Cita 15

Empresas familiares

Aparece el término de fami-empresas las cuales las define la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) de la siguiente manera, Cito (...) “las empresas familiares son aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutan de su control accionario y el manejo administrativo de la misma. El concepto de Empresa Familiar suele asociarse con el de Pequeñas Empresas, aunque esto no sea del todo cierto; pero se consideran integrantes de la organización de Pequeñas y Medianas Empresas porque tienen los mismos problemas y padecimientos de las Pymes” (Federación Nacional de Comerciantes)⁷ la Unidad Productiva Familiar es definida por Fondemi Zulia , Cito (...), “como la familia que se organiza en el marco del Sistema Económico Comunal para desarrollar actividades socio productivas”.

Para lograr el éxito de una empresa familiar, la familia es un factor clave; si bien, la empresa familiar basa sus fortalezas en la familia misma, estas fortalezas pueden desgastarse fácilmente por conflictos entre sus integrantes.



La unión y el compromiso de cada uno de los miembros de la familia hacia el éxito de la empresa son indispensables para que la empresa crezca sana y fuerte y trascienda a las siguientes generaciones; un modelo adecuado de planeación estratégica de la empresa familiar podría garantizar dicho éxito.

En las empresas familiares (EF), al definir la estrategia, se consideran dos aspectos: la empresa y la familia, y el enfoque se centra en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de este, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación.

Las empresas familiares desarrollan procesos de planeación estratégica similares a otro tipo de empresas, sin embargo, la mayoría de empresas familiares cuenta con el fundamento estratégico basado en una visión compartida de propiedad y empresa

1.7. Experiencia en Ecuador sobre gestión. empresarial

La gestión empresarial busca el camino hacia la excelencia para desenvolverse en un mundo altamente competitivo, globalizado y tecnológico. Al mando de la gestión está un líder que impulsa el logro de resultados positivos eficientes, eficaces, económicos, ecológicos y éticos que aporten al bienestar de los clientes internos y externos.

Una PYME (Pequeñas y Medianas empresas), es catalogada como tal cuando el número de empleados es menor a 20 y el volumen de ventas no rebasa los 400.000 dólares anuales. Las PYMES son un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven el tejido empresarial. En Ecuador el tamaño está considerado de acuerdo al número de empleados efectivos, valor bruto de las ventas anuales o valor de activos totales. Así de acuerdo al número de empleados [9] se tiene la



clasificación de las empresas según se muestra en la Tabla 1.

Tamaño de empresa	Número empleados
Micro	1-9
Pequeña	10-49
Mediana	50-100
Grande	>100

Tabla 1. Clasificación de las empresas por el número de empleados

Fuente: Quispe-Otacoma, Ana Lucia, Padilla-Martínez¹⁶

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas sobreviven día a día en base al empirismo y la herencia empresarial de sus antecesores, ya sea familiar o no, y se agrupan en diversas actividades económicas, como se expone en la tabla 2.

Actividad	Número	%
Comercio	74,566	38,97
Agricultura	3,324	14,67
Transporte	59,497	8,44
Manufacturas	52,392	7,44
Alojamiento	51,379	7,29
Otros Servicios	42,040	5,97
Técnico	26,804	3,80
Construcción	24,729	3,51
Inmobiliarias	14,114	2,00
Salud	13,963	1,98
Enseñanza	11,524	1,64
Administrativos	10,696	1,52
Información	6,014	0,85
Artes	3,753	0,53
Minas	3,493	0,50
Adm. Pública	3,359	0,48
Financieras	2,320	0,33
Agua	338	0,05
Energía	251	0,04
Total	704,556	100,00

Tabla 2. Empresas por actividad económica-Ecuador

Fuente: Quispe-Otacoma, Ana Lucia, Padilla-Martínez¹⁶



Tamaño de empresa	Ecuador	Tungurahua	% en Ecuador	% en Tungurahua
Micro	631,430	30,721	89	92
Pequeña	57,772	2,313	8	7
Mediana	11,797	411	2	1
Grande	3,557	95	1	0
Total	704,556	33,540	100	100

Tabla 3. Empresas por el tamaño en Ecuador y Tungurahua
Fuente: Quispe-Otacoma, Ana Lucia, Padilla-Martínez¹⁶

En el Ecuador existen 704,556 empresas de acuerdo al último Censo Nacional Económico del 2010, de las cuales 27,566 se dedican a la actividad económica del comercio representando un 39 %. La tabla 3 muestra estas empresas categorizadas por Microempresa, Pequeña, Mediana y Grandes.

Alrededor de 99 de cada 100 empresas se encuentra dentro de la categoría de MIPYMES (Microempresas, pequeña y mediana empresa). Esta tendencia demuestra la importancia que tiene este sistema productivo del Ecuador. Si se considera únicamente a las PYMES (Pequeñas y Medianas), éstas representan el 10 % a nivel nacional y 8 % a nivel de la provincia de Tungurahua. De las 2724 (2313+411) empresas registradas en Tungurahua, el 60% están en la ciudad de Ambato como muestra la tabla 4:



Tamaño de empresa	Ambato	Ambato-Comerciales
Micro	18.433	7.189
Pequeña	1.388	541
Mediana	247	96
Grande	57	22
Total	20.124	7.848

} 63

Tabla 4. Empresas por el tamaño en la ciudad de Ambato y empresas comerciales en Ambato

Fuente: Quispe-Otacoma, Ana Lucia, Padilla-Martínez¹⁶

Estudio realizado en Ambato, Ecuador concluyó que a nivel local e internacional, es indudable que el ambiente competitivo en el que se desenvuelven las empresas, sobre todo las PYMES, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las empresas ante sus más fuertes competidores. Además la mayor parte de empresas, en Ecuador, son micros, pequeñas o medianas y requieren de un ERP (Enterprise Resource Planning; es un sistema informático de administración gerencial que permite evaluar, controlar y gestionar de manera más fácil y precisa una empresa) -Planificación de Recursos Empresariales, que permita evaluar, controlar y gestionar, de manera más fácil y precisa, sus recursos con una optimización de los procesos, con información compartida entre ellos, mayor acceso a la información y eliminación de operaciones innecesarias^{16,17}.

BIBLIOGRAFÍA

**LA DIRECCIÓN-GESTIÓN O
ADMINISTRACIÓN**



MAWIL

Publicaciones Impresas
y Digitales

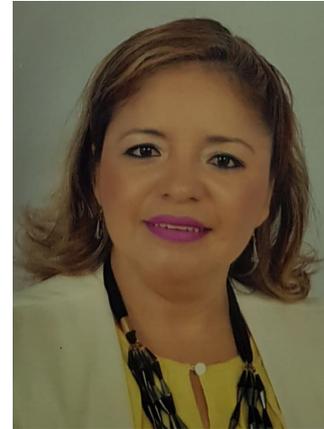
1. Carnota O. Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. Rev. Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Sep. [Citado 2019 Mayo 30]; 39(3): 501-523. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000300008&Ing=es.
2. CUERVO, A. Introducción a la Administración de Empresas. Editorial Civitas. Madrid. (4ª edición). [Internet] 2001 [Citado 2019 mayo 26] Disponible en: <https://www.uv.es/dmoreno/Tema1.pdf>
3. Broggi A. Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. [Tesis Doctoral] Buenos Aires [Internet] 2010. [Citado 2019 Abril 24] Disponible en: <https://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
4. Gestión empresarial ECURED .Enciclopedia corporativa Cubana. [Internet] [Citado 2019 Abril 4] Disponible en: https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_empresarial
5. Calderón JL, Rodríguez C. Un enfoque gerencial de factores críticos para el éxito de los sistemas de información en la Pyme metalmecánica venezolana. Contaduría y Administración. 2012; 57(1):79-102. ISSN 0186-1042.
6. Giner A, Ripoll VM. Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: La experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. Revista Universo Contábil. 2011; 7(2):114-29.
7. Díaz CF y Granados S. Guía de conceptos fundamentales para la gestión empresarial de las funciones básicas en unidades productivas familiares de población en proceso de reintegración en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Colombia [Tesis Grado]. [Internet] 2017, Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11660/2018carlosdiazsebastiangranados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Planificación estratégica. Wikipedia Enciclopedia libre. [Internet] [Citado 2019 mayo 24] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
9. Estrategia empresarial. Wikipedia Enciclopedia libre. [Internet] [Citado 2019 mayo 24] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial
10. Cantillo de Armas M y Gutiérrez Verdugo M. La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal



- en la búsqueda del éxito empresarial. [Tesis Grado]. Bogotá DC, Colombia. [Internet] 2015. [Citado 2019 Mayo 26] Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1668/T260.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Valdez Olivares S, Zerón Félix M y Morales Cano JR. El porqué de la planeación estratégica en las PYME” en Contribuciones a la Economía. [Internet] mayo 2008. [Citado 2019 mayo 26] Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
 12. Pasos para la elaboración de un plan estratégico [Internet] [Citado 2019 mayo 24] Disponible en: <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>
 13. Riquelme M. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile, [Internet] 2015. [Citado 2019 mayo24] Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
 14. Araque MC y Cruz LF. Planificación estratégica en la Empresa AICA. [Tesis Grado]. Sangolqui, Ecuador, [Internet] 2014. [Citado 2019 mayo24] Disponible en: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
 15. Araya Leandro A. Modelos de Planeación Estratégica en las empresas familiares. Tec Empresarial [Internet] Abril-Julio, 2017 [Citado 2019 mayo 24] Vol. 11 Núm. 1 / p. 23-34. Disponible en: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
 16. Quispe-Otacoma, Ana Lucia, Padilla-Martínez, Mario Patricio, Telot-González, Julio Alfredo, & Nogueira-Rivera, Dianelys. Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. Ingeniería Industrial, [Internet] 2017 38(1), [Citado 2019 mayo24]81-92. Disponible en 28 de mayo de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100008&lng=es&tlng=es
 17. Medina León A, Nogueira Rivera D, Hernández Nariño A, et al. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eidos. 2010;(2): 67-74.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN



Valero Camino Magdalena Iralda

Ingeniera Comercial; Master en Administración y Dirección de Empresas

Magdalena Iralda Valero Camino es catedrática en la Universidad de Guayaquil en la facultad de Ciencias Administrativa, concluyo sus estudios en la Universidad Estatal de Milagro como Ingeniera Comercial y obtuvo su Maestría en administración y dirección de empresa en la Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil. Está realizando su estudio de PhD en Administración de Empresa en la Universidad Andina de Bolivia. Ha sido catedrática en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de tecnología por 5 años. Ha escrito varios artículos de los cuales han sido publicados en múltiples ediciones enfocados en las PYMES del Ecuador, Ha realizados ponencia nacionales e Internacional





2.1. Introducción

Desde que se asumió que las organizaciones eran sistemas humanos, y que el comportamiento de los trabajadores estaba relacionado con la motivación, las ciencias de empresa se vieron obligadas a incorporar teorías sobre la motivación apareciendo el estudio de motivación en el trabajo. Así como la evolución en el pensamiento sobre motivación en la empresa es un hecho; también lo es la intensificación en importancia que ha sufrido dicho concepto para la dirección de empresas en las últimas décadas.¹

Vroom (1964) define la motivación laboral como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”. Morales et al. (2002) la definen como “aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”.¹

Actualmente, la motivación laboral se define en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador).¹

Mucho se ha hablado sobre la motivación y es que actualmente la motivación es un elemento que se encuentra presente en todos los momentos de la vida del ser humano; así diversas ramas de la ciencia la han conceptualizado. Para la Psicología la motivación se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas.²

Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como



Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.³

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que “la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.³

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.³

Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales, pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.³



La motivación laboral tiene como objetivo incentivar a que los empleados desempeñen mejor su trabajo. Por medio de incentivos económicos o físicos como una medalla o cuadro de honor. Los cuales cumplen funciones de motivar al personal. Es importante descubrir que es lo que motiva a los empleados. Al descubrir que es lo que motiva a cada persona se puede formar estrategias para impulsar a esta persona a alcanzar su objetivo cada vez que haga un buen trabajo.⁴

2.2. Desarrollo

La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, entendiéndose que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.²

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.²

Actualmente, el motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje re-



sultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización.³

Generalmente, el éxito organizacional se construye con esfuerzo y dedicación, y para lograrlo la motivación constituye una meta concreta en el arduo trayecto hacia el éxito, y este logro ocasiona un desgaste energético para el trabajador.³

En la actualidad las organizaciones invierten grandes sumas de dinero con el fin aplicar estrategias que motiven a su personal a realizar mayores esfuerzos con la intención de conquistar logros para la organización, obviando en algún momento las necesidades de cada trabajador, y es en este momento donde esa inversión puede resultar en fracaso; ya que estas necesidades son de carácter individual y varían en el tiempo. Sin embargo, esas necesidades son el proceso que activa el comportamiento, y en algunos casos pueden ser semejantes en todos los trabajadores, es decir, aunque sus patrones de comportamiento varíen, el proceso que los motiva será el mismo para todos los trabajadores.³

Podemos describir que la motivación es la fuerza que nos saca adelante para trabajar es como el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.⁴

Se distinguen tres elementos importantes y que van unidos entre sí⁴:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral. Parece estar claro que la motivación precisa que la



persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor. Hay dos factores que influyen en la conducta de los trabajadores y que a su vez están relacionados: Las características del trabajo se refieren tanto a las de la tarea en sí misma, como a las del contexto que la rodea.⁴

2.3. Tipos de Motivación Intrínseca y extrínseca de Edward. L.

Motivación Intrínseca

Este tipo de motivación es en la cual personas realizan trabajos o actividades por placer, sin que nadie los obligue o sin esperar premios y recompensas al final de realizar la actividad. Estos individuos lo hacen por el motivo de auto-superarse o auto exigencia. Esto hace que los individuos se encuentren motivados por si solos. Un ejemplo de esto es una persona natural que quiera entrenar solo por sentirse mejor consigo mismo⁴.

Motivación Extrínseca

“Cuando la recompensa extrínseca se asocia a una tarea que tiene poco interés para la persona, no se produce el efecto deseado sobre la motivación, pero si la tarea es significativa, la recompensa extrínseca influye de manera positiva sobre la motivación intrínseca” (Baard, Deci y Ryan, 2004). Esto es completamente diferente a lo intrínseco ya que las personas no realizan la actividad por auto superarse, lo hacen esperando los premios que puedan venir por lograr los objetivos o las metas. Los premios que espera la gente pueden ser entre bonos, dinero y regalos⁴.

En el ambiente laboral y desde el punto de vista social, cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto

del ambiente cultural donde vive. Cuatro patrones de motivación especialmente importantes en el escenario laboral son los que a continuación se apuntan⁵:

Motivación por logro: Es el impulso que presentan algunas personas para superar retos y obstáculos que presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que la acompañan.⁵

Motivación de afiliación: Es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Las personas motivadas por afiliación suelen trabajar mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración, seleccionan amigos para que trabajen con ellas, y sienten y desean la libertad que les da el ambiente en el trabajo para desarrollar esas relaciones⁵.

Motivación por competencia: Es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de los problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estas personas se benefician de sus experiencias. En general tienden a desempeñar buen trabajo por su propia satisfacción interna y el reconocimiento de los demás⁵.

Motivación por poder: Es el impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva y destructivamente. Generalmente su impulso está orientado hacia un poder institucional y no al poder personal. Estas personas buscan el poder legítimo, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitoso, y, por tanto, son aceptadas por los demás.⁵



Motivación por autorrealización: Es el impulso de desarrollar integralmente las posibilidades personales de cada individuo. Las personas motivadas por autorrealización, además de satisfacer sus necesidades básicas y elementales como, por ejemplo: respirar, comer, beber o mantener relaciones sexuales, también se satisfacen sus necesidades superiores como obtener éxito en el trabajo, poseer buenas condiciones en el mismo, alcanzar eficiencia y calidad.⁵

2.4. Teorías de la motivación laboral

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como³:

1) La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo³.

2) La clasificación de Locke (1986) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia³.

3) La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función del constructor que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructores desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción³.



Teoría de las necesidades de Maslow

Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Establece una jerarquía de cinco necesidades, dígame: necesidades fisiológicas que incluyen hambre, sed, abrigo, necesidades de seguridad como la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales, etc. También en esta jerarquía podemos encontrar las necesidades sociales como el afecto, el sentimiento de pertenencia, la amistad y las necesidades del yo, las mismas son de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.). Por último, tenemos las necesidades de autorrealización: están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades.⁶

Teoría de las relaciones humanas de McGregor

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996).⁶

Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones.⁶



Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland
Schein (1991) menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación⁶:

Una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.⁶

Teoría de la motivación – higiene

Formulada por Frederick Herzberg, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción.⁶

Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales (Adair, 1992).⁶

Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción.⁶

Teoría de las expectativas de Vroom

Postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organiza-



ción y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: la valencia, la expectativa y la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa.

Elementos que favorecen la motivación

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.⁷

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco⁷.

1. Factores de higiene:

- a. El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables⁷.
- b. La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad



- laboral⁷.
- c. Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas.⁷
 - d. Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiró, 1990). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.⁷
 - e. El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.⁷
 - f. El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.⁷

2. Factores motivadores⁷:

- a. La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.
- b. Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:
 - El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
 - La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.

- La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
 - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
- c. La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización⁷.
- d. La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia⁷.
- e. Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como <<el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución>> (Hackman y Oldham, 1980), en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.⁷

2.5. Proceso de la motivación en la empresa

Este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de controversia, pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos⁸.

Como motivar a los empleados

Madrigal (2009) expone que para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes⁸.

Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colabo-



radores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización⁸.

En investigaciones realizadas en el occidente de México, se han demostrado que los trabajadores tienen diferentes formas de motivarse. Madrigal y Arechavala, encontraron que lo que llega a motivar a los colaboradores, es reconocer su trabajo. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por brindarles estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador⁹.

Estrategias para motivar al personal

Otra postura se refiere a la creación de condiciones en donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito. Una de la debilidad en este enfoque es que el personal de las empresas se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los empleados se relacionan con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables.⁹

Herramientas de motivación

El dinero como factor motivador, tradicionalmente se vincula la moti-

vación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el único eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. El dinero solo cubre las necesidades de orden inferior. Para que en un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe de reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia por el dinero, establecer una conexión clara entre el dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de crecimiento salarial al comienzo de labores, el trabajador no percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento. La decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación deberá tomarse después de haber realizado un detallado análisis de costos y beneficios.^{9,10}

Motivación y rendimiento

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados¹⁰.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta¹⁰.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface direc-



tamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen necesidades¹⁰.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, este, una vez percibido, va a incidir en aquella (Quijano, 1998)¹⁰.

Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el modelo de expectativa (Vroom, 1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización.¹⁰

La relación entre la motivación y el desempeño laboral

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado, el cual es la consecuencia que el desempeño produce en forma de recompensa o castigo. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados¹¹.

El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral¹¹.

A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución del objetivo o meta. Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen desempeño y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación¹¹.

El desempeño percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que



también satisfacen otras necesidades¹¹.

En definitiva, este es un proceso circular en el que inicialmente la motivación es un elemento motor del desempeño, esta una vez percibida va a incidir en el mismo. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se deben establecer objetivos claros¹¹.

Según el modelo de expectativa de Vroom, el esfuerzo a realizarse por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el desempeño deseado y de que este le lleve a unos resultados concretos y que esos resultados sean los que quiere la organización¹¹.

2.6. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

El departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes¹⁰:

1. Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo¹⁰.

2. Entrevistas

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa¹⁰.



3. Análisis de las condiciones de trabajo

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades¹⁰.

4. Buzones de reclamos quejas y sugerencias

Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que los reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención¹⁰.

5. Plan de sugerencias

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo¹⁰.

2.7. Técnicas motivacionales

Ruiz, et. al (2012) definen estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente¹².

1. Políticas de conciliación

Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por

medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros¹².

2. Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.¹²

3. Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.¹²

4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo¹².

5. El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para



el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas¹².

2.8. Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos

Slocum (2009) define la motivación mediante el diseño de puestos indica como estos pueden ser motivacionales, los cuales se explican a continuación¹³.

Modelo de factores higiénicos y motivadores

Herzberg y sus colegas citado por Slocum (2009) adoptaron otros enfoques para determinar que motiva a las personas. Ellos les pidieron a las personas que les digieran como se sentían excepcionalmente bien respecto a sus puestos de trabajo. Con base a este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores son causas básicas de satisfacción y la insatisfacción en el puesto¹³.

Factores motivadores

Son el trabajo mismo, en este factor se puede encontrar el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Ya que se relacionan con los sentimientos positivos que el individuo siente respecto a su contenido y a su puesto. Estas sensaciones positivas a su vez se relacionan con las experiencias del sujeto respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal en el marco laboral. Es importante saber que los motivadores son factores intrínsecos, los cuales se relacionan de una forma directa con el trabajo y la mayor parte pertenece al fuero interno de la persona.



Los términos establecidos

por la organización solo tendrían un factor indirecto en ellos. Sin embargo, al definir un desempeño excepcionalmente bien¹³.

Factores higiénicos

Incluyen la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo son los beneficios y las relaciones interpersonales, estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto a sus actividades de trabajo y se relacionan con el texto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son, externos al trabajo. Ya que estos sirven como recompensa para un alto desempeño, las organizaciones deben reconocer el alto desempeño de los colaboradores.¹

La importancia de la motivación en la empresa

El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para la motivación del personal tenga éxito, intereses personales empresariales deberán coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazara automáticamente, actuara con desánimo y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos de conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades humanas.¹³



2.9. Motivación Laboral en Ecuador

Según un estudio realizado por Flores⁴ y Vaca⁴ sobre motivación laboral indicó que en la empresa Claro la cual es reconocida en Ecuador por ser líder en telecomunicaciones. En esta empresa la propuesta de valor es que tener un buen clima laboral es fundamental para sus empleados ya que si tienen un ambiente laboral en óptimas condiciones van a desempeñar mejor su trabajo y cumplir con los objetivos.⁴

Claro incentiva que sus empleados continúen sus estudios de pre grado y posgrado, están en constante capacitaciones, seminarios, cursos. Promueven la educación e incentivan progreso profesional de sus empleados.⁴

En esta empresa se fomenta el deporte y compañerismo, según ellos son pilares fundamentales para tener éxito.

Una estrategia de motivación interesante que aplica Claro es su programa de Reconocimiento en el cual premia a los empleados que han demostrado un esfuerzo por cumplir su trabajo, creativos, trabajar en equipo, etc. Estos empleados son otorgados Corazón Claro similar a “empleado del mes”, este premio sirve para ejemplo para los demás trabajadores. Finalmente, Claro se ha convertido en una de las empresas preferidas para trabajar de los ecuatorianos, brindando un buen ambiente laboral, oportunidades de crecimiento e incentiva el trabajo en equipo.⁴

En cuanto a la empresa Cine Mark donde también se realizó este estudio se comprobó en una encuesta realizada a los trabajadores que el 65% de ellos refiere que el salario recibido logra cubrir las necesidades básicas. Por lo tanto, tienen cubierta esa primera necesidad y están motivados por cumplir esa parte. Mientras que el 35% de los empleados no cumple estas necesidades básicas, por lo tanto, su nivel de satisfacción y motivación es menor a sus compañeros de trabajo. Lo que



podría generar menor productividad y eficiencia de los empleados. Por otro lado 55% de personal si siente que el dinero es un motivador y un 45% siente que el sueldo no le motiva a desempeñar un buen trabajo.⁴

El 50% de las personas prefiere tener más reconocimiento dentro de la empresa que comprende: felicitaciones por un buen trabajo, incentivos intangibles y elogios frente al resto de empleados. Por otro lado, el 50% restante prefiere mayor remuneración o pago por sus labores, prefieren algo tangible para cubrir sus gastos e invertir dinero en sus necesidades.⁴

En Ecuador además de este estudio se encontró uno realizado por Guevara¹⁴ y Godoy¹⁴ donde evidencian que en lo que se refiere a la empresa EPUNEMI, existen situaciones internas relacionadas al clima laboral como; inconformidades, preocupaciones, desmotivaciones en el personal, lo que no permiten llegar a las metas planteadas.

El enfoque con el que se ha trabajado está direccionado a la poca preocupación por escuchar y aplicar estrategias de capacitación y entrenamiento para alcanzar competencias en los valores organizacionales, ni se ha fijado incentivos económicos por logros conseguidos por los colaboradores; en este sentido, no se ha considerado aspectos propios del colaborador como los sentimientos y metas, es decir la satisfacción laboral de los miembros del equipo. Dicho esto, se plantea que el clima laboral de EPUNEMI, incide en la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que no permite el desarrollo de las competencias de todos los que conforman esta entidad. Esta problemática expresa la falta de competencias profesionales y la escasa motivación hacia los empleados, viéndose reflejado en las pocas metas alcanzadas por los trabajadores.¹⁴

Vaca¹⁵ también realizó un estudio sobre motivación laboral, pero en este caso en los servidores públicos de Ecuador. El mismo arroja que los factores más motivantes dentro de los servidores públicos en el



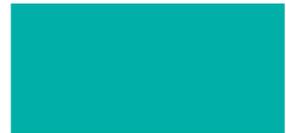
Ecuador son la Afiliación, Necesidades de Logro y el Reconocimiento, que abren interesantes debates sobre la relación a otros factores y su grado de importancia.¹⁵

En el caso del estudio realizado por López¹⁶ al ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahua los resultados obtenidos demostraron que las remuneraciones que reciben los funcionarios del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Tungurahua son las que principalmente permiten la motivación laboral.¹⁶

Los factores de motivación laboral en dicha empresa no son solamente extrínsecos sino también intrínsecos, es decir con los que se ha identificado cada funcionario y que no provienen de la organización, sino que surgen de la persona. Los funcionarios han afirmado que las funciones que realizan si están acorde con el puesto de trabajo en el que se desenvuelven lo que indica que también conocen acerca detalles de su puesto de trabajo. Además, se pudo constatar que la percepción que tienen los funcionarios que trabajan en el área operativa acerca de sus remuneraciones es bastante negativa en relación al entorno en el que se desenvuelven, lo que genera que no se sientan motivados.¹⁶

BIBLIOGRAFÍA

MOTIVACIÓN



1. Gallardo E, Espulga M, Triado X. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Revista Europea de Dirección y Economía de las Empresa El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 50. [citado 2019 mayo 20] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483106.pdf>
2. Ramírez R, Abreu JL, Badia MH. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena 3 (1), 2008 143-185 [citado 20 enero 2019]. Disponible en: <https://philpapers.org/rec/RAMLML>
3. Peña UC, Villón SG. Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Rev. Scientific. [Internet] 2018 Feb-Abril [Citado 2019 Mayo 18] ;3(7) Disponible en: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
4. Flores DS, Vaca EM. Motivación Laboral. Casos Estudio: Instituciones. [Tesis Licenciatura], Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo, Quito, Ecuador, [Internet] 2014 [citado 2019 mayo 20]. Disponible en: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2911>
5. Rojas M. Motivación laboral, implicación y compromiso. Algunas reflexiones desde un estudio institucional. [Internet] 2013 [citado 2019 mayo 18]. Disponible en: <http://www.cips.cu/wp-content/uploads/2013/02/3-Laboral.pdf>
6. Chaparro L. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Rev. Innovar. [Internet] 2006 julio-diciembre [Citado 2019 mayo 18]; 7 (32) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
7. Olvera Y. Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. [Tesis Grado] Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas [Internet] 2013 [citado 2019 mayo 20]. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10432>
8. Bedodo V, Giglio Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. [Tesis Grado] Santiago, Chile. Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Sociales: [Internet] 2006; [citado 2019 mayo 20].



- Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
9. Reátegui L. Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín. [Tesis Master]: Universidad Cesar Vallejo, Perú [Internet] 2016. [citado 2019 marzo 20]. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/935>
 10. Lagos V. “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec.” [Tesis Grado]: Universidad del Bío-Bío Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Gestión Empresarial, Chile [Internet] 2015 [citado 2019 marzo 20]. Disponible en: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>
 11. Sum MI. Motivación y desempeño laboral. Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). [Tesis Licenciatura] Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades Quetzaltenango, Guatemala [Internet] marzo 2015 [citado 2019 marzo 20]. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
 12. López LH, Palomo C, Hernández FX. Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. [Tesis Master] Observatorio de la Economía Latinoamericana- Grupo Edumed.net (Universidad de Málaga) [Internet] 2013. [citado 2019 abril 2]. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/items/show/125>
 13. Peña C. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. [Tesis Grado] Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid [Internet] junio 2015 [citado 2019 abril 2]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 14. Guevara L, Godoy ME. Incidencia de la motivación en la satisfacción laboral en la empresa pública EPUNEMI (Ecuador). Rev. Espacios. [Internet] 2018. [Citado 2019 abril 2] ;39(24) Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p05.pdf>
 15. Vaca MJ. Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. INNO-



- VA Research Journal [Internet] 2017 [Citado 2019 abril 2]; 2 (7), pp 101-108. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6069985.pdf>
16. López G. Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahual. [Tesis Grado] Universidad Técnica de Ambato Facultad Ciencias Humanas y de la Educación Carrera Psicología Industrial, Ecuador [Internet] 2015 [Citado 2019 abril 2]. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13915>

CAPÍTULO III

TRABAJO EN EQUIPO EN LAS EMPRESAS



Pizarro Villacís Luis Eduardo

Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría;
Magister en Administración y Dirección de Empresas

Analista de Liquidaciones del Departamento Financiero de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); Analista de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro. Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Estatal de Milagro, ha realizado sus estudios de cuarto Nivel en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil obteniendo el título de Magister en Administración y Dirección de Empresas – MBA.

A lo largo de su carrera se ha desempeñado por más de 10 años en el área contable, financiero y tributario en empresas como Compañía Azucarera Valdez S.A. de Consorcio NOBIS y Cadena de Farmacias Génesis FARGEN S.A. También se ha desempeñado como Docente Universitario en el Curso de Nivelación de la Universidad Estatal de Milagro; posee alrededor de 5 artículos científicos con temas de productividad, innovación, mejora continua a nivel público y privado.





El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez. ¹

Jaramillo Solorio R M. Manual de Trabajo en equipo. Dirección General de Recursos Humanos. México 2012.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características. ²

Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas –frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo, con un conjunto adicional o modificado de normas-, existe una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales”.³

Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. Hackman (1987), en su modelo nos define este sistema como el proceso de trabajo en equipo (INPUT-PROCES-OUTPUT). El modelo define los ele-



mentos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo. Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes.⁴⁻⁵

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad.⁶

3.1. ¿Qué es el trabajo en equipo?

El concepto de equipo: En su expresión contemporánea es una extensión del concepto de grupo y ambos se refieren al trabajo de conjunto de varias personas las cuales unen un objetivo común, que puede ser la solución de un problema, la construcción de algo, una toma de decisión o la expresión de un dictamen.⁷

Otros autores lo conceptualizan como una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.



En las literaturas consultadas se destacan diversas definiciones de trabajo en equipo las cuales la alistamos:

Es una forma específica de grupo de trabajo que se organiza y dirige de manera diferente a la empleada para otros tipos de grupos formales pero no reales. Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso.

Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección.⁸

Según Álvarez J el trabajo en equipo es un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad.⁹

De la misma manera Díaz S lo define como un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común”.¹⁰

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.¹

Es de referencia que el trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.³



Este tipo de actividad, bien ejecutada, ha demostrado ser una contribución importante a la reducción del agobio de los directivos y a elevar la calidad del trabajo de la organización.⁷

Las nuevas tendencias laborales, la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere de talentos que difícilmente podemos encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo, llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el Premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas. La necesidad de trabajar en equipo, llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el Premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus com-



ponentes. Cuanta más cohesión existe, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado, el trabajo en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y a ayudar a los compañeros que necesitan ayuda.¹

Diversos autores expresan que, para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa “trabajo en grupo” pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace “trabajo de grupo.”¹¹

Pareciera que el trabajo en equipo y las reuniones, en su concepto convencional, son la misma cosa y no es así, pues solo tienen en común el hecho de que son personas reunidas juntas realizando alguna actividad. El trabajo en equipo se caracteriza por dos elementos fundamentales: alto nivel de interacción entre los participantes y la orientación al consenso.

Es cierto que hay una cultura generalizada entre los directivos sobre que el trabajo en equipo exhibe una capacidad superior de desempeño con respecto a los individuos o a los departamentos aislados. Incluso, se dispone de técnicas de dinámica de grupos muy efectivas para organizar y ejecutar su trabajo. Pero también es cierto que ha habido mucha tendencia a una falsa utilización del concepto.⁷

Cuando se forma un equipo, “intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen”. Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.¹²



3.2. Características generales de un equipo de trabajo

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

Ambiente de apoyo

Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

Claridad del papel

Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

Metas superiores

Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Liderazgo adecuado

Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es ne-



cesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder – equipo de trabajo.

3.3. Papeles de los miembros de un equipo

“Shakespeare Cito (...): “El mundo es un escenario, los hombres y mujeres son simplemente actores.” Si se utiliza la misma metáfora, puede decirse que los miembros de un equipo de trabajo son actores, cada uno se desempeña un papel particular. Muchos autores denominan indistintamente papel, perfil o rol a la forma en que actúan los integrantes de un equipo. En todos los casos, se refieren a un conjunto de patrones esperados de comportamiento, propios de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de cada miembro de un equipo se simplifica de forma impresionante si cada uno escoge un papel y lo actúa con regularidad y consistencia. ¹³

Los individuos que desempeñan un papel de forma positiva: apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan. Entre las actuaciones negativas, las más comunes son la inhibición y la obstrucción. También son frecuentes la burla, la prepotencia y el egoísmo.

Existen numerosas herramientas para determinar los papeles que desempeñan los miembros de un equipo. Una de ellas es el test propuesto por PSYCSA, que exhibe un alto nivel de generalización y es de fácil aplicación. En él, se establecen cuatro papeles principales y generales en relación con los papeles que tienen los miembros de un equipo: líder, hacedor, pensador y conciliador; es generalizadora, reúne en un papel muchas de las características de sus miembros.

Después de la realización de un estudio de las características personales e intelectuales y socio- psicológica de los miembros del equipo de trabajo el equipo de trabajo determina si un individuo puede desempeñar un papel específico o varios a la vez dentro del equipo. Su ac-

titud diaria ante cada nueva situación permitirá una mejor definición.³

El trabajo en equipo no es la única forma de desempeño en los ámbitos profesionales, pero sí la que hasta el momento ha dado mejores resultados. Los talentos individuales son indispensables para el rendimiento, sin duda, pero lo son mucho más cuando se integran a grupos con una serie de objetivos concretos.⁷

3.4. Aporte del trabajo en equipo a las empresas

Creación de sinergia

Los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento, por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, con dinámicas y objetivos claros y sus roles bien definidos.

Estructuras más flexibles y participativas

Las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto.

Empoderamiento y responsabilidad:

Formar parte de un grupo no significa que las responsabilidades se diluyan al contrario se refuerzan pues cada integrante juega un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado.

Fomenta el desarrollo de habilidades sociales

Dadas las dinámicas que se producen dentro de los equipos de tra-



bajo, sus integrantes desarrollan habilidades sociales que en entornos más autoritarios y rígidos no podrían salir a flote. Empatía, comunicación eficaz, resolución de conflictos, entre otros, son algunos ejemplos de ello.

Fortalece a las empresas ante el cambio

Las sinergias hacen más fuertes a las empresas ante los cambios o las amenazas que puedan obstaculizar sus objetivos. Los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis.

Importancia del trabajo en equipo en las empresas

Los roles del trabajo en equipo se pueden definir por tanto siguiendo el esquema de las '5c':

- Complementariedad.
- Comunicación.
- Coordinación.
- Confianza.
- Compromiso.

Las empresas que no sean capaces de desarrollar una cultura corporativa lo suficientemente sólida como para fomentar el interés de sus empleados hacia un objetivo común no conseguirán mantenerse a flote durante mucho tiempo.

¿En qué se preparan los que trabajan en equipo?

El trabajo en equipo requiere de habilidades y técnicas orientadas a crear un ambiente de colaboración, al buscar en las personas integrantes una capacidad para asimilar el rigor y las dificultades que un trabajo de este tipo demanda. Muchas organizaciones han descubierto



que resulta conveniente entrenar a todo el personal (no solo a los que van a trabajar en equipos) en estas habilidades y técnicas, pues contribuyen en general a mejorar el trabajo de la entidad como un todo.

Las principales son:

- Técnicas de dinámica de grupos.
- Técnicas de solución de problemas en grupo.
- Experimentación.
- Informarse y aprender.

3.5. Técnicas de dinámica de grupos

Constituyen un tema amplio, no solo son numerosas sino además han asimilado históricamente un gran número de variantes motivadas por su adecuación a una realidad concreta o por el aporte creativo de quienes las han empleado. Lo que presentamos a continuación es más bien una síntesis. ¹⁴

Cada técnica tiene un objetivo principal y uno o varios adicionales. Estos objetivos se centran generalmente en una de estas categorías: generar ideas, alcanzar consenso u organizar las ideas, sin que la frontera entre ellas pueda considerarse absoluta. Veamos brevemente qué significa cada una.

Técnicas centradas en generar ideas y estimular la creatividad

Son las más conocidas. Se estructuran sobre la base de acumular en un tiempo breve un número grande de ideas e iniciativas. Utilizan algunos mecanismos que facilitan tal proceso, tales como separar la generación de ideas de cualquier valoración o crítica de lo que se expresa, reducir o eliminar la posible influencia de personalidades dominantes llegando incluso a procesos basados en el anonimato, facilitar la generación de nuevas ideas a partir de las que se vayan formulando y



estimular la creatividad mediante ciertos instrumentos que desarrollan formas de pensamiento que rompen con los esquemas establecidos.

Pertenecen a este grupo la tormenta de ideas (oral, 6-3-5, embalse, exposición, etc.), las técnicas de trituración (inversión, exageración, analogía, etc.), las técnicas de acordeón (método convencional, Phillips 66, etc.) y las herramientas para la ejercitación del pensamiento lateral (PNI, CTF, OPV, etc.).

Técnicas centradas en alcanzar consenso

El consenso es la manifestación principal de que el grupo acepta lo acordado y decidido y que todos sus miembros están en disposición consciente de apoyar su ejecución. Las técnicas orientadas a alcanzar el consenso se estructuran sobre la base de reducir sucesivamente las opciones de solución hasta llegar a aquellas que todos están en disposición de aceptar. No se deben confundir con el método clásico de votación directa ni mucho menos con la unanimidad. En muchas ocasiones se aplican solo para apreciar si el camino seguido conduce al consenso o no. Pertenecen a esta categoría la reducción de listado y la hoja de balance.

Técnicas centradas en organizar las ideas

Dentro del equipo es habitual, la necesidad de analizar e interpretar las ideas que surgen durante el proceso a lo que se adicionan las informaciones que se aportan por diferentes vías. Para lograr esto se requiere, generalmente, un paso intermedio consistente en ordenar, estructurar e incluso categorizar dichas ideas e informaciones, de manera de hacerlas pasar de su estado primario a una forma más elaborada y por tanto más expresiva. Lo ideal es ejecutar tal proceso a la vista y con la contribución de todos, de manera que se alcance un conocimiento común.



Las técnicas relacionadas con la organización de las ideas demandan con frecuencia un trabajo individual o casi individual que debe ser preparado fuera del ambiente del grupo y traído a este ya elaborado. Pertenecen a este caso los diagramas de redes y los histogramas. Otras, y estas son las de nuestro interés, pueden y deben trabajarse en grupo, como es el caso de los diagramas de causa y efecto, el análisis de campo de fuerzas y algunas variantes de las tablas de relaciones.

Técnicas de solución de problemas en equipo

Instituyen un método científico que ha probado su eficacia en los procesos de definición del problema, análisis de causas y efectos, fuerzas que actúan a favor y en contra, diseño y aplicación de la solución. Estas técnicas han sido concebidas específicamente para el trabajo en grupo o en equipo.

Experimentación

Concebida como un proceso permanente de someter a prueba las acciones y los procesos propios de la entidad (modos de organización de las consultas externas en un hospital, procedimiento para el trabajo de las camareras de pisos en un hotel, recorridos establecidos para la distribución en una empresa mayorista, estructura de la oferta en una cadena de tiendas, técnicas para verificar la calibración en una industria de equipos de precisión, etc.) con vistas a encontrar nuevas aplicaciones, formas de servir mejor a los clientes, reducción de costos, elevación de la calidad, mayor productividad, etc., encuentra un marco apropiado en el trabajo en equipo y es, al mismo tiempo, un estilo de pensamiento y de trabajo.

La experimentación es además, un fuerte proveedor de conocimientos y una manera de estimular al personal para que esté continuamente buscando nuevas maneras de hacer las cosas y por supuesto de hacerlas mejor, lo que forma parte esencial de la filosofía de la mejora



continua de la calidad.

Informarse y aprender

Si el personal no está informado, poco puede hacer. Esto abarca temas tan variados como los objetivos y la estrategia de la empresa, el comportamiento de los productos y servicios de la organización con respecto a los clientes y al mercado, la estrategia y los planes de acción de la competencia, las tendencias tecnológicas en la esfera de trabajo de la organización, y numerosos elementos más. Los medios para informarse y aprender son también muy variados, por ejemplo, los boletines internos, los periódicos murales, las conferencias, los talleres de trabajo, las visitas técnicas, el entrenamiento directo, la suscripción a revistas, el acceso a bibliografía actualizada, la rotación de puestos y niveles y otros más. Para las organizaciones que cuentan con Intranet, estas posibilidades se multiplican y además se diversifican. El trabajador informado tiene la posibilidad de hacer mayores y mejores contribuciones no solo en el equipo o grupo al que pertenece sino también en su labor cotidiana individual y en sus relaciones con los demás.

El trabajo en equipo basado en tecnología Web

El amplio espectro de posibilidades que provee Internet 2.0, ha abierto espacio al trabajo colaborativo a distancia en numerosas variantes, entre las que se encuentra el trabajo en equipo.

El concepto de virtualidad aportado consiste en que las personas no están físicamente juntas, sino dispersas en cualquiera de las dependencias de la organización, del país, de la región o del mundo. De esa manera al hablar de reuniones, de ahora en adelante, habrá que aclarar si son virtuales o presenciales. Otros elementos parecieran que no cambiaran, tales como la existencia de un facilitador, el registro del proceso, la petición para hacer uso de la palabra o el intercambio de informaciones contenidas en determinado soporte; Estas acciones se

producen, en este caso, haciendo clic en botones en la pantalla, el registro se sustituye por la grabación automática de todo el proceso y el intercambio de informaciones se efectúa “subiendo” y “bajando” archivos digitales en tiempo real.

La forma más simple de un servicio de este tipo es mediante el empleo del correo electrónico instantáneo o chat que descansa, como se sabe, en intercambiar en tiempo real, mensajes escritos. Un paso más avanzado ha sido primero, la inclusión de la voz y posteriormente la imagen (fija o en movimiento). En realidad, no siempre se necesitan las tres posibilidades a la vez, todo depende de lo requerido por la tarea y de las tecnologías de que se disponga. El trabajo en equipo o trabajo colaborativo en equipo de forma virtual, es solo una de las posibilidades de esta tecnología. Podemos mencionar: los videos conferencias, las wikis, los seminarios, el entrenamiento, las reuniones de tipo convencional, o cualquiera de sus variantes. Sin lugar a duda, el empleo de esta tecnología hace aportes importantes a la organización personal del trabajo del profesional y al aprovechamiento racional del tiempo, pero lo más significativo es, precisamente, su capacidad para multiplicar la potencialidad inherente al trabajo en equipo presencial.

Veamos algunas consideraciones:

La interdisciplinaridad y multidisciplinariedad, la participación de personas ubicadas en diferentes niveles de la estructura y la inclusión de puntos de vistas sociales y económicos diferentes, son más sencillos de alcanzar como resultado de eliminar la barrera física y sustituirla por la virtual. La interacción, como parte fundamental del trabajo en equipo, se eleva a posiciones privilegiadas pues, junto con el intercambio en tiempo real de voz, texto e imagen, está el acceso a documentos digitalizados que se pueden consultar, discutir y construir, como parte del propio proceso.

El ambiente de trabajo resulta muy atractivo, por una parte debido a



la novedad tecnológica, por otra, a lo sencillo de su empleo y finalmente, a que de esta manera el acceso al conocimiento se potencia significativamente.

El trabajo en equipo de forma virtual, puede adolecer de todos los mismos defectos apuntados anteriormente para los presenciales, cuando no se organizan o no se conducen de la forma apropiada. Para un trabajo de este tipo se necesita, además de las computadoras y de una conexión a Internet suficientemente rápida, dispositivos de buena calidad, tales como cámaras, micrófonos y pantallas, así como una iluminación adecuada, todos los cuales requieren mantenimiento y actualización.

Los preparativos para iniciar un trabajo en equipo virtual, salvo que se haya hecho habitual realizarlo determinado día y hora, requieren dos tipos de acciones previas, una a cargo de los técnicos que deben poner a punto los medios propios y sincronizar la puesta a punto con los otros usuarios que participarán y otra, que tiene que ver con la capacitación de las personas que participarán, tanto para estar familiarizados con los dispositivos, como para estar preparados profesionalmente con lo que se va a debatir y hacer.

Existen numerosas aplicaciones comerciales en el mercado que ya vienen prácticamente listas, y le permiten hacer trabajo en equipos de forma virtual, con manejo de voz, correo instantáneo y posibilidad de compartir archivos y aplicaciones, mediante acceso por contraseña a un sitio web. De esta manera va creando cultura del nuevo entorno.

⁷Ventajas de los equipos

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentra:

Para los individuos:

- Se trabaja con menos tensión.



- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.
- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho. Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.
- Se comparten los premios y reconocimientos.

Para las organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.³

Resumiendo para formar un equipo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad. En este sentido, desde la etapa de selección y formación se intenta reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

La funcionabilidad de un equipo de trabajo radica, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con



las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

**TRABAJO EN EQUIPO EN LAS
EMPRESAS**



MAWIL

Publicaciones Impresas
y Digitales



1. Jaramillo R M. Manual de Trabajo en equipo. Dirección General de Recursos Humanos. Secretaría de Salud. México [Internet] 2012. [citado 2019 Abr 10]. Disponible en : http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRA-BAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiisPKO593iAhUJrIkKHT-MkC5gQFjAAegQIBxAB&usq=AOvVaw3dZpPwDd0yQIOd8j0_1nNb
2. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, Supplement, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et
3. Gómez A, Acosta H. Acerca del trabajo en grupos o equipos. ACIMED. [Internet]. 2003 Dic [citado 2019 Abr 10]; 11(6). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es.
4. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, Supplement, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et
5. Hackman, J.R. (1987). The design of work teams In: J.W. Lorsch, Editors , Handbook of Organizational Behavior , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 315–342
6. Torrelles, C, Coiduras, J, Isus, S, Carrera, FX, París, G, Cela, JM. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado [Internet]. 2011; [citado 2019 Abr 10]; 15(3):329-344. Disponible de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
7. PSYCSA. Formando el equipo perfecto. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao, PSYCA, 2001
8. Álvarez J. Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, 1997
9. Díaz S. Trabajo en equipo para la calidad. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.
10. Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores, 1998.
11. Núñez Paula I. Aplicación de la metodología Amiga en el Centro Nacional de Geografía Tropical. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, 1999

12. Robbins SP. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University, 1999
13. Carnota O Cuando el tiempo no alcanza. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana .Cuba. 1991

CAPÍTULO IV

EL LIDERAZGO



Castro Ramírez Raúl Xavier

Contador Público Autorizado; Magister en Tributación y Finanzas

Experto durante 16 años en Operaciones sistemática que se ejecutan en dependencias y entidades de la administración pública, además de proporcionar información financiera, presupuestal, programática y económica contable, completa y de manera oportuna para apoyar las decisiones de los funcionarios de las entidades públicas, en sus distintos ámbitos y fases del proceso productivo.

Sus estudios universitarios los realizó en la Universidad Estatal de Guayaquil obteniendo los siguientes títulos universitarios de tercer nivel y cuarto nivel respectivamente: Contador Público Autorizado, Especialista en Tributación y Magister en Tributación y Finanzas. Está realizando su estudio de PhD en Economía en la Universidad del Zulia, Venezuela. Ha escrito varios artículos de los cuales han sido publicados en múltiples ediciones enfocados en temas tributarios concernientes al Ecuador, Ha realizados ponencia nacionales e Internacional





4.1. Introducción

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las administraciones. La situación de globalización y transnacionalización existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada vez más competitivas. Alguno de los factores competitivos reconocidos son los recursos humanos, el capital humano y el potencial humano. Todos ellos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.¹

Hay que destacar el carácter sistemático de la gestión de recursos humanos, donde se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones. En muchas ocasiones se deja en segundo plano al principal sujeto de la organización, como es el hombre y sus interrelaciones. Ello se considera una función de la gestión de los recursos humanos vinculada a los aspectos psicosociológicos en la organización y dentro del liderazgo.¹

Según la Real Academia Española (1992). Liderazgo se define como una situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito.¹

Por su parte, en su resumen de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, Stodgill, R. (1948) señala que existen casi tantas definiciones del mismo como personas que han tratado de definirlo.¹

Moore, B. V (1927:124) nos da una definición: “el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquellos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación”.¹

Como fenómeno social, el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo



sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones. Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo.²

Es fácil constatar cómo un cúmulo de individuos notables juega un rol decisivo en el origen y evolución de los hechos históricos, desde Abraham a Pericles y Julio Cesar en el origen de la Civilización Occidental, Isabel I de Inglaterra e Isabel la Católica de España en la formación de los imperios Europeos, hasta los convulsionados días del siglo XX, en que se agregan nombres tales como los de Stalin, Roosevelt y Churchill durante los años de la segunda guerra mundial, a los de Adenauer y De Gaulle en la posguerra, y a los de Reagan, Thatcher y Gorbachov al final de la guerra fría.²

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de empresas y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.³

El liderazgo está relacionado con muchos factores: poder de convicción, saber escuchar ideas y modelos nuevos, delegar funciones, etc.



Por otro lado no existe una personalidad definida para los líderes ya que cada uno dependiendo de su carácter tendrá características diferentes.⁴

La dinámica de este nuevo mundo regido por la hiper-organización de la sociedad y los constantes cambios han formulado preguntas sobre cuáles deben ser las competencias, comportamientos y prácticas de los seres humanos que protagonizan y lideran la sociedad actual y/ o lideraran la del mañana.⁴

4.2. Desarrollo

El origen del estudio sistemático de liderazgo empresarial puede situarse en los trabajos de Carlyle y Francis Galton durante el siglo XIX, quienes, en forma independiente, estudiaron las características personales de individuos que habían ascendido al poder y sentaron las bases para el desarrollo de las primeras teorías que, junto con explicar el liderazgo como fenómeno, pudieran proporcionar bases para desarrollar y perfeccionar las capacidades de líder entre los responsables de la toma de decisiones en las empresas.²

Las limitaciones de los estudios basados en las características personales, y que se conocen como teorías de los rasgos, condujo al surgimiento de nuevas teorías que pudieran dar respuestas más completas y de mayor generalidad al desafío de entender este fenómeno y utilizar ese conocimiento en la formación de gerentes, administradores y empresarios. Entre los primeros enfoques alternativos y altamente relacionados con el de los rasgos, surgió el de la teoría conductual de liderazgo.²

A través de este estudio se corroboró que la mayoría de las teorías de liderazgo se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad, puesto que éstas se refieren a “los patrones distintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan



la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida” (Mischel, 1988).⁵

En el contexto, el propósito de las teorías de la personalidad se observa con mayor claridad que la gente en general describe y clasifica las diferencias que hay entre los individuos en clases y categorías como: sexo, raza, religión, ocupación, amigabilidad y aptitud, además de otras variables como bueno o malo, fuerte o débil, amigo o enemigo, ganador o perdedor. De la misma manera surgen las teorías clásicas del liderazgo: la teoría de los rasgos, la teoría conductual, la teoría situacional de Fred Fiedler y de la trayectoria y la meta.⁵

Tal y como afirman Lupano y Castro, (2003), las principales teorías sobre liderazgo se pueden resumir de la siguiente forma⁴:

- Teoría de los rasgos (1900-1950), su principal exponente Stogdill, afirma que el liderazgo es algo innato y que se nace siendo líder. Para el existen tres rasgos relacionados con el liderazgo: inteligencia, estatura física y personalidad⁴.
- Teorías del comportamiento (1940-1950), afirman que es posible enseñar a los dirigentes a ser líderes, se basan en estudios realizados por las Universidades de Ohio, Michigan y Texas⁴.
- Teorías contingentes (1960-1990), afirman que los administradores alcanzaran el éxito como líderes cuando descubran que liderazgo quieren ejercer, diagnostiquen las situaciones y las modifiquen uniendo estas y el estilo adecuadamente.⁴
- Teoría sobre el liderazgo transaccional, se basa en las buenas relaciones, el líder transaccional usa el feedback positivo y negativo⁴.
- Teoría sobre el liderazgo transformacional, la cual se basa en afirmar que el líder debe ser eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.⁴



Al liderazgo se le relaciona constantemente con conceptos como poder, autoridad y política, pero el lector no debe confundirse; ya que a pesar de que estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia hacia las personas; el primero controla decisiones, aunque haya resistencia de por medio. De hecho; el liderazgo es un tipo de poder. La política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que se desea. Esta última está legalmente establecida, a diferencia de los anteriores, que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas.⁶

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.⁶

La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos.⁶

Alfonso Siliceo Aguilar, estudioso del tema indica que la fórmula consiste en que⁶:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor, no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva, y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, complitud (sic) y resultados.

4.3. Funciones del Liderazgo

Entre las diversas funciones del liderazgo y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones



claves. Una función es lo que uno “hace”, a diferencia de una cualidad, que se refiere a lo que uno “es”.⁵

Algunas de las funciones del liderazgo según Adair (1990) son⁵:

1. Establecer los objetivos: Por tanto, deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.
2. Planear: Es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere.
3. Instruir: Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así?
4. Controlar: El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso.
5. Si No se revisa y evalúa el desempeño: No se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

4.4. Funciones de liderazgo contemporáneas

En las economías actuales y los negocios más exitosos (es decir; que son redituables y reconocidos en el mercado); bajo el funcionamiento de un liderazgo efectivo, se desarrollan tres funciones primordiales, las cuales se explican a continuación⁶:

- a. De equipo: Los equipos son un conjunto mínimo de personas a quienes se les encarga una labor, por lo que siempre existe un líder que da orientación y fomenta el compromiso entre los miembros para el logro de toda actividad. El trabajo se desarrolla en armonía y con respeto⁶.
- b. Mentor: El líder, en este caso, se convierte en un guía para cada uno de los miembros del equipo, comparte su conocimiento y



esfuerzo de tal forma que los empleados obtienen nuevas expectativas para trabajar⁶.

- c. Auto liderazgo: Sin la automotivación y la capacidad de influencia que los mismos líderes ejercen, no se lograrían resultados benéficos para el grupo y para la organización en general. Esta capacidad se considera una habilidad productiva.⁶

4.5. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes, en la práctica, de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. No obstante, actualmente se le da más importancia a la identificación del comportamiento del líder y a sus habilidades (Mitzberg, 1980), en lugar de subrayar las cualidades personales.¹

El liderazgo adopta dos formas según la formalidad en sus elecciones¹:

1. Liderazgo formal: Que es el ejercido por las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad dentro de la organización.
2. Liderazgo informal: Es aquel en el que las personas llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Uno de los estilos de liderazgo más clásicos es el considerado por el autor Koontz (1995), que divide los enfoques en base a la forma con que es utilizada la autoridad por los líderes de la organización. Así se adopta la siguiente tipología de liderazgo¹:

El Estilo coercitivo: aquel que puede llegar a lograr grandes resultados en un momento de crisis dentro de una empresa. A pesar de ello, es un estilo poco exitoso si prevalece. Al señalar siempre al culpable, le convierten en un líder que rompe la comunicación con sus mandos direc-



tos y con el resto de la organización. Lo que provoca salidas continuas de personal y falta de lealtad.¹

De todos los estilos de liderazgo éste es el menos efectivo dentro de la institución. Consecuentemente, es el típico líder que mata las nuevas ideas, rompe la flexibilidad y hace que el sentido de responsabilidad se evapore.¹

Este estilo solo puede ser utilizado por poco tiempo y en una verdadera emergencia como puede ser un terremoto, un incendio o con un empleado verdaderamente problemático. Este estilo no puede usarse fuera de una situación crítica, ya que el impacto que tiene es de escasa sensibilidad moral hacia los sentimientos de los demás¹.

Estilo autocrático: los líderes autocráticos, por lo general, imponen sus ideas, su visión del mundo y su percepción de la realidad, aunque el resto de los miembros no la entiendan o la compartan. A este líder le interesa el resultado, y es quien mejor toma decisiones bajo presión y asume responsabilidades ante las dudas de los demás. Busca la obediencia de sus seguidores. Él toma las decisiones. Él determina las normas y la política a seguir. Este proceso de toma de decisiones es adecuado en situaciones que requieren rapidez. Es altamente eficaz cuando se trata de dirigir personas dependientes o aquellas otras que prefieren no tener participación alguna y eludir toda la responsabilidad en la toma de decisiones. Como posteriormente analizaremos, éste es, con ciertas matizaciones, el estilo de liderazgo reflejado en la empresa, aunque no es el único, quizás es el más significativo.¹

Estilo democrático: el líder actúa como moderador. Saca ideas y sugerencias del grupo donde las discusiones y consultas son elementos indispensables. La técnica del liderazgo democrático se concentra mucho más en los miembros que los otros dos estilos. Así, cada miembro individual participa en el proceso de acción y decisión. En muchas ocasiones, este tipo de liderazgo favorece la creatividad y la satisfac-



ción propia de cada miembro.¹

Este liderazgo nos permite consultar la opinión de todos, el debate, la discusión y, por supuesto, la votación. Generalmente, el líder inspira confianza y seguridad, pero a menudo es criticado por lo que consideran su “falta de carácter” y lentitud para la toma de decisiones. En ocasiones, las circunstancias y las personas lo llevan a tomar decisiones que lo alejan de sus objetivos¹. Este liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad. Las soluciones surgen de las consultas y de la participación de los seguidores, el líder y el grupo².

Estilo rienda suelta: el líder se convierte en una especie de puesto de información. Su papel es mucho menos visible que en los otros tres tipos de liderazgo y ejerce un mínimo de control en las acciones. Esto no significa que el grupo esté sin líder. En realidad, este método requiere con frecuencia más tiempo y esfuerzo por parte del mismo. El liderazgo rienda suelta deja hacer las cosas a los demás, pasa las cosas por alto, e ignora aquello que suponga un obstáculo en la consecución de los objetivos. El líder no tiene un papel tan activo como se espera de él. Las actitudes pasivas de “no hacer” son en verdad su manera de “hacer” y así, puede conseguir los fines propuestos. Es un estilo incomprendido por las personas que le rodean y parece no importar nada cuando en verdad le está importando³.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad ya que es el grupo el responsable de establecer las metas y las soluciones a los problemas. Son los componentes del grupo los encargados de superarse ya que se les proporciona poco apoyo. Los miembros tienen que ser altamente cualificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.²

Estilo situacional: puede ser reconocido como aquél que convoca opiniones, sugerencias, experiencias y conocimientos de todos los miembros de la organización, fomentando una cultura de participación.²



El liderazgo situacional provee un modelo de análisis para cada situación adoptando el estilo más adecuado. Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo de los gerentes a cada trabajador variará dependiendo del nivel de desarrollo del empleado, su competencia y el grado de compromiso hacia la tarea. Dando más apoyo y dirección al operario con bajos niveles de desarrollo y menos a los que tienen niveles más altos.²

Estilo transformacional y transaccional: el primero se encarga de transformar a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos. Hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional, y en la potenciación de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse, de las aptitudes y conocimientos de los subordinados con experiencia, que podrían tener buenas ideas sobre cómo cumplir una misión.²

Por su parte el estilo transaccional consiste en un intercambio de incentivos y recompensas que el líder ofrece a sus colaboradores con el objetivo de influir en la motivación (Borell, N. y Severo, A., 2001). Se caracteriza por estar orientado a las necesidades materiales de los subordinados y a la obtención de niveles más bajos de esfuerzo extra.¹

Características de los líderes transaccionales⁵

- Recompensa contingente: intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.
- Administración por excepción (activo): controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasivo): intervienen sólo cuando no se satisfacen las normas.
- Laissez faire: abdican a sus responsabilidades, evitan tomar decisiones.

Características de los líderes transformacionales⁵



Este tipo de líder se construye sobre el liderazgo transaccional y va más allá, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados más trascendentes.

- Carisma: visión, misión, orgullo, obtienen respeto y confianza.
- Inspiración: comunican altas expectativas, expresan los propósitos importantes de manera sencilla.
- Estímulo intelectual: promueven la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada: atienden y tratan a cada empleado de manera individual, capacitan y aconsejan.

4.6. Los estilos de liderazgo en la visión estratégica empresarial

Cuando se trata del liderazgo, se apunta a la forma como el líder tiene el propósito de generar un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores de una empresa, siendo su capital humano el motor que promueve a la organización hacia el crecimiento (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin & Hem, 1992).⁷

El enfoque del liderazgo, tiene gran incidencia en la visión de la estrategia empresarial, ya que representa el intento más serio para elevar el talento humano a un papel clave en la formación y ejecución de los planes laborales. Es por esto que, Ahumada (2004) menciona que toda organización cuenta con un origen y se encamina a la consecución de objetivos y propósitos que se verán plasmados en las actividades diarias de la empresa, es decir, cuenta con una trayectoria y expectativas que determinan su orientación y dirección.⁷

Además, se debe tener en cuenta que una empresa está conformada por varios departamentos o equipos de trabajo, estos pueden mostrar ciertas contradicciones y conflictos en cuanto al sentido compartido de dirección, propio por la diversidad de intereses.⁷



Por lo que la misión y visión, puede ser comprendida como una abstracción respecto al máximo nivel de consenso entre los diversos grupos que conforman una estructura.⁷

Aportando a esto, Wageman & Hackman (2010), a medida que ha aumentado la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento del equipo. Tradicionalmente, la investigación ha analizado la influencia que ejerce el líder individual (generalmente externo al equipo) sobre sus colaboradores a través de relaciones interpersonales, obviando otras formas de liderazgo orientadas y proporcionadas por sus propios miembros.⁷

El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.⁸

El liderazgo ante todo debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas las actuaciones y decisiones.⁸

En sentido general, es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. Debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo.⁸

El principal objetivo del liderazgo empresarial es conseguir que los trabajadores se sientan felices y así realicen sus tareas en un buen ambiente de trabajo para que los resultados de la organización sean buenos.⁹

4.7. Características de un líder

B. Raven y J. Rubin (1983) definen líder como alguien que ocupa una



posición en un grupo; es capaz de influir a los otros miembros de acuerdo con las expectativas de rol; y les coordina y dirige para mantener su integridad y alcanzar sus metas.¹⁰

Un líder pone la dirección, da la guía y motiva a las personas para lograr los objetivos y las metas trazadas.¹⁰

Ser líder significa acompañar al equipo, favoreciendo el crecimiento de cada uno de sus integrantes. También significa guiar, orientar y dirigir una organización. El líder debe conducir las actividades, ordenar y organizar su funcionamiento y representarla ante otras instituciones.¹⁰

Los principales rasgos que se han identificado en los líderes, podrían agruparse en cuatro dimensiones: 1) Conciencia de uno mismo, 2) Autogestión, 3) Conciencia social y 4) Gestión de relaciones. (Petrides, K.V. & Furnham, A. (2003:309 y sgtes.).¹⁰

Analicemos brevemente cada una de ellas:

1. Conciencia de uno mismo: Los líderes son personas sinceras y auténticas, capaces de hablar de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía. A menudo ven la imagen global de una determinada situación compleja e intuyen el curso de acción más adecuado.¹⁰
2. Autogestión: Uno de los rasgos distintivos de los líderes es el autocontrol que les proporciona la serenidad y lucidez necesaria para afrontar situaciones críticas. Son personas transparentes; así la expresión sincera de sus propios sentimientos, creencias y acciones posibilitan su integridad. Inspiran confianza y credibilidad.¹⁰
3. Conciencia social: Los líderes empáticos son capaces de conectar con las personas y sus emociones. Saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. Además, poseen una agudizada conciencia social capaz de detectar las



relaciones de poder y de comprender los vínculos sociales que subyacen y configuran la organización.¹⁰

4. Gestión de relaciones: Los líderes inspiran a otros miembros y saben movilizar a sus empleados en torno a un objetivo compartido. Su poder de influencia va desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de personas que crean redes de apoyo para llevar a la práctica una determinada iniciativa. Todo ello mostrando un interés por los subordinados y comprendiendo sus objetivos, fortalezas y debilidades. Facilitando el feedback oportuno y constructivo, con el fin de buscar el desarrollo personal de los demás.¹⁰

Una vez determinada la idea sobre los rasgos o características de las personas con relación al liderazgo, la atención fue dirigida hacia el estudio de lo que hacían los líderes, o sea su conducta, su comportamiento.⁸

Se expresó que para el ejercicio del liderazgo se necesitaban desarrollar dos aspectos fundamentales que fueron: el laboral (el trabajo) y el relacional (de apoyo al grupo). Con esta forma de enfoque era necesario que se atendieran ambos aspectos por el líder en cuestión, la práctica demostró que en muchos casos estos dos aspectos podían ser atendidos por personas distintas, en el primer caso, laboral, por un líder formal y en el otro caso por uno informal para la atención de apoyo al equipo.⁸

La herramienta clave de un líder en cualquier organización es la comunicación que tenga con sus subalternos, ya que de la eficacia con que logre llevar sus ideas a los integrantes de la organización dependerá que se logren los objetivos y metas propuestas tanto a corto como mediano y largo plazo.⁴

No basta con sólo ser un líder, además de esto quien lo es debe impulsar a otros dentro de la organización para que lo sean también: el



verdadero líder crea una interlocución con sus subalternos, una retroalimentación comunicacional efectiva que llevara a la solución de cualquier situación que se presente, por ejemplo.⁴

En 1980, el periódico Harvard Business Review examinó 15 artículos escritos sobre el liderazgo bajo el título: Paths Towards Personal Progress: Leaders are Made, Not Born. Dicho artículo explica, que al igual que un cirujano, un astronauta o un orador, el dirigente se hace, no nace. Independientemente de que existan individuos con combinaciones de dones y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la aptitud para el liderazgo. La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.¹¹

4.8. Ingredientes Básicos del Liderazgo

Bennis y Nanus indican que existe varios ingredientes básicos del liderazgo¹²:

- **Visión:** Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente, así como la fuerza para persistir en caso de contratiempo e incluso, de fracasos.
- **Pasión:** Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
- **Integridad:** Se deriva del conocimiento de sí mismo, de su franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y asimilado por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos.
- **Confianza:** Se ha ganado la confianza de los demás.
- **Curiosidad:** Se cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
- **Osadía:** Está deseando asumir riesgos, experimentar y probar



nuevas cosas.

4.9. El liderazgo y la comunicación

Todos los autores que han estudiado el liderazgo coinciden en adherir el elemento de la comunicación como una herramienta fundamental en el ejercicio del liderazgo, debido a la necesidad que existe en la expresión de ideas, retroalimentación de procesos y dirección del equipo de trabajo (seguidores) de manera convincente⁴.

La forma como un líder sepa comunicar sus pensamientos y sepa utilizar el lenguaje apropiado para dirigirse a su grupo es determinante a la hora de generar confianza, expectativas y por ende, buenos resultados. Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en instrumento estratégico para los procesos de redefinición de competencias o prácticas de un líder, y por consiguiente, de las relaciones de liderazgo.⁴

Se puede afirmar que la comunicación organizacional es la forma de actuar, ser y producir resultados, ante todo, de reducir las diferencias, divergencias y desorden.⁴

Esto quiere decir que la comunicación desempeña un papel fundamental en el mantenimiento de la cohesión y la armonía, así como en la gestión de tareas, identificación de metas, trabajo en equipo y actividades propias de un líder.⁴

La mayor parte del tiempo, todos los gerentes se están comunicando; cuando un líder busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva. Tanto el envío como la recepción de mensajes, se consideran parte de la comunicación de liderazgo. Algunas definiciones de liderazgo están fundamentadas en la comunicación.⁶



Existen líderes que poniendo en práctica la ética y la integridad, logran comunicarse de manera abierta y honesta. La personalidad de cada líder está relacionada con el tipo de comunicación que utiliza y ésta varía de acuerdo con los estilos particulares; por ejemplo: el líder autocrático usa la comunicación en el sentido descendente; el democrático en dos sentidos, el liberal se basa en la información para motivar a su gente.⁶

4.10. El liderazgo de una nueva era

El liderazgo actual es de carácter evolutivo, puesto que se encuentra inserto en un medio ambiente global, donde la incertidumbre es el ingrediente permanente de la dinámica del sector productivo y de servicios. Por tanto, el líder debe permanecer activo y decidir la dirección del rumbo que ha de seguir.⁵

La clave está en encontrar la habilidad para “pensar en tiempo futuro”; el líder debe comprender que las corrientes del cambio tecnológico afectarán su vida y su trabajo, cómo los cambios económicos afectarán sus negocios y su lugar en el mercado global, cómo los cambios demográficos y culturales alterarán su autopercepción, su percepción de los otros y de la sociedad humana en su conjunto. Para ello, las habilidades que el líder requiere son: perspectiva, configuraciones, conocimientos culturales, flexibilidad, visión, energía, inteligencia y valores globales; éstas son las piezas básicas para entender y adaptarse al cambio cultural, esenciales para cualquiera que desempeñe cualquier tipo de liderazgo⁵.

En el caso de las micro, las pequeñas y medianas empresas, las condiciones cambiantes, tanto internas como externas, hacen más complejas las situaciones a las que se tienen que enfrentar; sin embargo, su importancia radica en que son las generadoras de la mayor cantidad de empleo por tanto es necesario que el liderazgo que se ejerza deba ser el más idóneo y llevar al éxito a las empresas que dirigen⁵.



4.11. Importancia del Liderazgo

El liderazgo empresarial es de gran importancia ya que este tema se presenta cada vez más en el mundo actual. Este cargo debe ser ejecutado por una persona que sepa todo sobre lo que realiza una entidad, para que de manera positiva guíe a sus colaboradores a realizar mejor su función, siempre de manera grupal porque un líder no es el que ordena, a diferencia es el que enseña y llega a la meta en conjunto con todas las personas que intervienen para que sea logrado el objetivo¹³.

Hoy en día el liderazgo juega un papel muy importante dentro de la vida de muchas personas, ya que en un grupo o entidad siempre existe alguien que marque la acción y tome las decisiones siempre y cuando buscando el bienestar para todos. Es necesario elaborar en las organizaciones un liderazgo ético, culto, de elementos y valores que permitan a las entidades tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales mediante los participantes¹³.

En una empresa u organización el liderazgo es determinante para el éxito o para el fracaso, es decir, el líder debe ser definir y ser capaz de liderar en momentos determinantes para la empresa, si existe un tipo de fracaso el líder siempre busca resolverlo. Entonces la importancia del liderazgo está en que sin esta persona no se podrá lograr o llegar a los objetivos planteados. En si el liderazgo es un factor muy significativo para una organización, debido a que emplea una función de guía para efectuar la misión a corto plazo y la visión a largo plazo que realiza la empresa con el fin de ir creciendo económicamente cada vez más¹³.

4.12. Beneficios del liderazgo empresarial para la empresa

1. Desarrolla talento: Motivar a las personas desencadena efectos positivos. Se crean ambientes positivos de trabajo, en donde los colaboradores, hacen el esfuerzo por aportar más. Un colaborador motivado con aspiraciones de crecimiento, no se queda mu-



- cho tiempo con los conocimientos que tiene, busca saber más
2. Promueve la colaboración grupal: Un líder promueve la superación de las personas, guían y apoyan para que mejoren su rendimiento. Una de las formas es pasar de trabajar de forma aislada a la colaboración en equipo. Entre los beneficios que genera la colaboración en equipo está la gestión de las buenas ideas
 3. Un líder crea estrategias de crecimiento: Una de las características de un líder es su enfoque en el largo plazo lo que se desea alcanzar en el futuro. Contar con una estrategia, permitirá a la empresa enfrentar retos y desafíos que se presenten en el camino, ya que se tiene claridad hacia dónde se desea llegar.
 4. Gestiona los errores en equipo: Los errores son vistos como un efecto no deseado causan demoras, hay que repetir las tareas, etc.

Causas principales del fracaso del liderazgo³

1. La incapacidad para organizar detalles. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles.
2. Mala disposición para prestar servicios modestos. Los líderes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan.
3. Expectativas de gratificación por “lo que saben” y no por lo que hacen con aquello “que saben”.
4. Temor ante la competencia de su gente.
5. Falta de imaginación.
6. Egoísmo. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos.
7. Intemperancia.
8. Deslealtad. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo.
9. Acentuar la autoridad del Liderazgo
10. Insistir en el título. El líder competente no necesita ‘títulos’ para obtener el respeto de sus seguidores.



4.13. Liderazgo en Ecuador

La capacidad empresarial en Ecuador es alta, como muestra de ello están muchas empresas grandes, medianas o pequeñas que se han formado, mantenido e inclusive crecido a pesar de todos los cambios que se han dado. Cambios marcados por la inestabilidad política, económica y social, y en los que las tendencias políticas de derecha, de izquierda o de centro han determinado en su tiempo el establecimiento de modelos económicos con componentes de apertura de mercados a protección de los mismos, los que han generado en muchas ocasiones distorsiones económicas y debacles financieras; sin embargo las empresas se han adaptado, sostenido, crecido y se han constituido en uno de los motores más importante de la economía¹⁴.

Siendo la empresa en Ecuador un elemento determinante para el desarrollo, debemos pensar en la importancia que tiene su capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la capacidad que tiene la misma empresa, el sector empresarial y sus líderes, de influir positivamente en los ecuatorianos para la construcción de redes virtuosas que permitan atender adecuadamente, brindando bienes o servicios variados, en primera instancia a los propios ecuatorianos y luego proyectándonos al mundo¹⁴.

En un estudio realizado por Chicaiza¹² a las Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador llegó a la conclusión de que el estilo de Liderazgo aplicado en la empresa Pública de Petróleos en Ecuador está orientado hacia el interés por las personas sin descuidar el interés por la producción, es decir liderazgo en equipo.

Conforme los resultados de la técnica de entrevista y comparando con la clasificación de estilos de liderazgo según White y Lippitt, cumple la mayoría de aspectos de un estilo de liderazgo democrático. También durante la investigación se pudo observar que EP Petroecuador en los últimos años en su planificación estratégica operativa aplicó un estilo



de liderazgo transformador y participativo que modificaron prácticas operativas que no agregaban valor y se focalizó en obtener mejoras de corto plazo¹².

El constante cambio en la estructura organizacional de dicha empresa no ha permitido generar tendencias de liderazgo por largo tiempo, puesto que los altos directivos son funcionarios de libre remoción y depende de su personalidad, carácter y experiencia para influenciar en los subordinados a la consecución de objetivos empresariales. Además, se constató que se deberá trabajar en la dimensión del reconocimiento ya que la mayoría de los trabajadores opinan que no existe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho, es decir: existe una desmotivación en los mismos.¹²

Según Enderica¹³, D" Armas¹³, Bermeo¹³, López¹³, Tinoco¹³, Carrion¹³ en un estudio realizado a la PYME comerciales de Machala, Ecuador se detectó que los gerentes de estas empresas comerciales, a menudo llevan a cabo los comportamientos o conductas comprendidas en las dimensiones de desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.¹²

En cuanto a las conductas o comportamientos específicos de los líderes en cada dimensión, se identificó que una de las conductas que se practica menos refiere a dedicar tiempo a celebrar el logro de objetivos que corresponde a la dimensión de dar aliento al corazón, puesto que un 47,7% manifiesta que nunca o bien ocasionalmente celebra la consecución.¹²

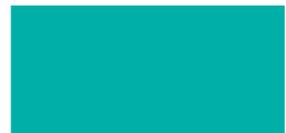
Según Franco⁷, Reyes⁷ y Cuadrado⁷ con relación a los estilos de liderazgo en su estudio realizado en empresas de servicios del Ecuador comprobaron que el estilo que sobresale es el Liderazgo Transaccional donde destacan los componentes de Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa seguida del estilo de liderazgo transfor-

macional.⁷

En cuanto a la Satisfacción con su trabajo, con el ambiente de trabajo, con la supervisión se obtuvo que mayoría de los entrevistados se encontraban “algo satisfecho” según la escala de medición utilizada por los autores de la investigación.⁷

BIBLIOGRAFÍA

EL LIDERAZGO





1. Francisco B. El liderazgo en la empresa. [Tesis Grado] Universidad de Valladolid . Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria [Internet] 2013 [Citado 2019 Abril 4] Disponible en : <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>
2. Ramírez Méndez, GA. Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Universidad & Empresa [Internet]. 2013 [Citado 2019 abril 4] ;15(25):5-11. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
3. Liderazgo empresarial.Fundesyram .San Salvador [Internet] Enero 2010 [Citado 2019 abril 17] Disponible en: <http://www.fundesyram.info/document/PDFPUB/06-LID-EMPRESARIAL.pdf>
4. Centeno M. Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. [Tesis Grado] Universidad EAN Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Lenguas Modernas ,Bogotá D.C , Colombia [Internet] 2012 [Citado 2019 abril 17] Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>
5. Gómez Ortiz RM. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Revista científica Pensamiento y Gestión No 24 [Internet] Ene-Jun 2008 [Citado 2019 abril 20] Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
6. Bonifaz C. Liderazgo empresarial. Editorial Red Tercer Milenio S.C México ISSN: ISBN 978-607-733-098-1 [Internet] 2012 [Citado 2019 abril 22] Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf
7. Franco AM, Reyes ML, Cuadrado SL. Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. PODIUM Universidad Espíritu Santo - UEES Edición Especial [Internet] abril 2017, [Citado 2019 abril 22] pp. 41-64. Disponible en: <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/73/71>
8. Valdés C. Concepto, características y estilos de Liderazgo. [Internet] 2009 [Citado 2019 abril 29] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
9. Emprende pyme.net. ¿En qué consiste el liderazgo empresarial? [Internet]

- 2016 [Citado 2019 abril 29] Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/en-que-consiste-el-liderazgo-empresarial.html>
10. Aiko P. Desarrollo de liderazgo. Series de Efectividad Organizacional .Nacional Minorita Aids Council [Internet] 2016 [Citado 2019 abril 29] Disponible en: <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
 11. Alfonso IR, Alvero Y, Tillan S. Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED [Internet]. 1999 ago. [citado 2019 abril 29]; 7(2): 132-135. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es.
 12. Chicaiza R. Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador. [Tesis Master] Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito [Citado 2019 abril 29] Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6369>
 13. Enderica O, D" Armas M, Bermeo J, López M, Tinoco E, Carrion G. Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. Rev. Espacios [Internet] 2018. [Citado 2019 abril 29] ;39(42) Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>
 14. 14. Grijalva JP. Ecuador, empresarios creativos y capaces. Polemika [Internet] 2010 [Citado 2019 mayo 2]; 1(3) Disponible en: <http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/344/463>

CAPÍTULO V

COMUNICACIÓN



Meneses Castro Luis Alberto

Ingeniero Comercial con Mención en Administración Financiera;
Magíster en Administración y Dirección de Empresas

Luis Alberto Meneses Castro, Analista de Administración de Recursos Humanos y Remuneraciones de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); fue Experto de Recursos Humanos por un periodo de 10 meses durante el 2018 en la Universidad Estatal de Milagro. Ingeniero Comercial con mención en Administración Financiera de la Universidad Estatal de Milagro, ha realizado sus estudios de cuarto Nivel en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil obteniendo el título de Magíster en Administración y Dirección de Empresas – MBA. A lo largo de su carrera se ha desempeñado por más de 10 años en el área contable, financiero, tributario y de Recursos Humanos en Instituciones Públicas como Colegio Fiscal Técnico Agropecuario Dr. Enrique Uruga Peña y Colegio Fiscal Técnico La Alborada; posee alrededor de 5 artículos científicos con temas de productividad, innovación, mejora continua a nivel público y privado.





5.1. Introducción

La comunicación es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.¹

La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados (cibernética).¹

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente.¹

En un sentido general, la comunicación es la unión, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro.¹

Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea.¹

Existen diversas subdisciplinas de la comunicación entre ellas encontramos el análisis del discurso y pragmática, la lengua y literatura, la estructura de la información y la comunicación, la publicidad, la comunicación empresarial etc.

Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación y las propias empresas a medida que se han hecho más complejas han entendido que constituye uno de los elementos más importantes



para su propio desarrollo.²

La comunicación empresarial es el conjunto de procesos que lleva a cabo una empresa o parte de ella con el fin de hacer viajar la información, tanto a nivel interno entre diferentes los departamentos de la organización como a nivel externo si es con el exterior.²

La comunicación empresarial tiene su origen como tal en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Es durante estos años cuando empiezan a desarrollarse una serie de teorías que procuran dilucidar su correcta definición y su aplicación profesional. Hemos de especificar que, tanto en Estados Unidos como en América Latina, a la comunicación empresarial o institucional se la denomina comunicación organizacional y se la define como³:

“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”³

La comunicación empresarial tiene que ver con la gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información, una imagen corporativa positiva y una relación positiva con todas las partes interesadas.²

A nivel empresarial, además de la organización, una buena comunicación a nivel interno ayudará a que todas las partes integrantes de la empresa trabajen juntas para alcanzar un objetivo común. A nivel externo es absolutamente necesaria y conveniente una correcta comunicación empresarial, puesto que es la que va a ser utilizada con organismos, clientes, proveedores, etc. De ella va a depender el éxito o el fracaso de un negocio. ³



Una buena comunicación empresarial favorece que todos los permanecieran motivados y que sus acciones puedan ser conocidas, reduciendo la incertidumbre tanto de trabajadores como de dirigentes con respecto al estado de la misma.³

5.2. Desarrollo

Durante el periodo comprendido entre los años 80 y 90, se observa que la preocupación de las organizaciones se dirige hacia “un estudio de los ambientes creados por los empleados y las redes de comunicación que utilizan a través de la aplicación de las nuevas tecnologías aparecidas en el mercado.” Una de las ventajas principales de la aplicación en la empresa de las nuevas tecnologías es que proporciona agilidad a la información y comunicación entre los miembros de ésta.³

En esos años, la economía mundial se vio afectada por una serie de acontecimientos: el consumismo entró en crisis, existía muchísima saturación de publicidad en los medios, empezaron a surgir nuevos valores como la ecología o la cultura del ocio. Todo esto propició que en la empresa se empezara a utilizar otras técnicas como reclamo e incitación a comprar sus productos: las relaciones públicas, el merchandising, la promoción, el sponsoring, etc. Es en este contexto donde el despegue de los servicios comienza a tomar fuerza, al igual que el concepto de recursos humanos en la empresa. De todo esto nació la idea de considerar a la empresa, como un ente corporativo.³

La comunicación se convertía en el nuevo antídoto para los males de la empresa, la candidata perfecta para resolver todas aquellas situaciones problemáticas que ya no se podían resolver con las capacidades de las técnicas clásicas de gestión.^{2,3}

A continuación, se enumeran una serie de condiciones que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación empresarial. En la cual Sotelo⁴ explica que estas características han surgido progre-



sivamente a lo largo de los dos últimos siglos y han permitido que la comunicación empresarial se haya convertido en un activo estratégico para la empresa⁴:

- a. El reconocimiento del Derecho Universal a la Información.
- b. La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- c. La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- d. La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.
- e. La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

La Comunicación Corporativa en grandes y pequeñas empresas es aplicada por lo general con el objetivo de mejorar las relaciones de los colaboradores. Debe ser desarrollada por un grupo de personas que logre implementarla con cuidado, para que así el mensaje sea captado por la totalidad del personal, de manera correcta, y con el fin de que no ocurran malos entendidos.⁵

En la actualidad, se presenta como un área o departamento encargado de la difusión de información hacia los grupos de interés de la organización (accionistas, proveedores, gobierno, clientes, entre otros). Al mismo tiempo, esta unidad se encarga de las estrategias corporativas y del desarrollo de mensajes que cumple con una variedad de propósitos para la comunicación interna y externa de la organización.⁵

La comunicación corporativa contribuye a la construcción, mantenimiento y protección de la reputación de una compañía ya que la sostenibilidad y el éxito de la misma dependen de cómo sea vista por sus principales actores. ⁵

La comunicación corporativa, tal y como apuntan la mayoría de las



doctrinas, surge de la convergencia de varias áreas informativas, que solían operar por separado. El uso de distintas técnicas de comunicación combinadas da mejor respuesta a los entornos dinámicos y complejos, además de permitir una adecuación a las necesidades de los públicos.^{6,7}

La aparición de la comunicación institucional o corporativa pone de manifiesto la aparición de un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. Este cambio significa que abandonan su status de simple productoras (donde solamente dan a conocer sus productos o servicios), para presentarse ante la sociedad como un proyecto integral. En palabras de Weil la empresa ha cambiado de legitimidad y ha pasado “de un status de empresa-productora, -y- se ha convertido en empresa-emisora”. Este cambio resulta de vital importancia, ya que a través de él las organizaciones van a dar a conocer su política, su misión y sus objetivos.⁶

Esta toma de conciencia transforma a la empresa en institución, ya que mientras la empresa organiza la producción, la institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción.⁶

Entre las funciones básicas del área de comunicación corporativa están⁵:

1. Definir las claves de comunicación.
2. Seleccionar y administrar los medios y soportes fundamentales para la comunicación.
3. Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación.
4. Definir y priorizar el público al que va dirigida la comunicación.
5. Control y medición de lo relacionado tanto con la comunicación interna como externa.

Otras funciones de la Comunicación corporativa

1. Relaciones con los medios de comunicación

Esto incluye tanto la gestión de medios como la redacción y distribución de notas de prensa, o las respuestas a las consultas y solicitudes de los periodistas. También deben organizar las conferencias de prensa, la preparación de paquetes de información y de discursos para los voceros de las organizaciones. Por último, también incluye el monitoreo de medios de comunicación para saber qué es lo que los medios están hablando sobre nuestra empresa o institución.⁸

2. Relaciones públicas

Esta función implica la elaboración de boletines, trípticos y de otros materiales para el público en general. Por otro lado, implica también la administración del sitio web de la compañía, así como su presencia en redes sociales, lo que incluye, al mismo tiempo, lo que las personas dicen sobre nuestra organización, o lo que nos solicitan.⁸

3. Comunicación de crisis

Al ocurrir una situación de crisis, el departamento de comunicación corporativa debe asesorar a la gerencia sobre cómo manejarla a nivel comunicacional. Esta área debe tener discursos preparados para que los voceros puedan responder bien ante cualquier eventualidad en particular.^{8,9}

4. Comunicación empresa-empleado

El rol de la Comunicación Corporativa en la relación empresa-empleado es sumamente importante. En esta función, el área encargada realiza el diseño de publicaciones, así como el envío de correos para anunciar las novedades de la compañía, información sobre beneficios, oportunidades de ascenso, entre otros.^{8,9}



La comunicación empresarial o institucional se encuentra dividida en: Comunicación Interna y Comunicación Externa. Ambas tipologías están íntimamente relacionadas y sin una no existe la otra. Dentro de la primera se encuentran las relaciones laborales, la relación entre directivos, la relación con los empresarios y mandos, las relaciones con los empleados, las relaciones con los propietarios de la empresa o los accionistas, etc. Dentro de la segunda se sitúan las relaciones de la empresa con los clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones, con el gobierno, con otras empresas, con órganos supra-nacionales.⁶

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional existen, a grandes rasgos, dos tipos principales de comunicación, comunicación interna y comunicación externa, cuya distinción viene establecida por el tipo de público al que se dirigen.⁷

La comunicación interna está considerada hoy día como una herramienta estratégica muy eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos. Así como también resulta muy eficaz para la gestión de las organizaciones y se convierte una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI.⁶

La comunicación interna tiene como finalidad explicar a los públicos internos de la empresa, qué es lo que hace, así como, lograr un clima de trabajo favorable, implicando e integrando a todos sus miembros en su filosofía, y consecuencia de ello, incrementando la motivación, y como no, la productividad.³

La Comunicación Interna no solo tiene como finalidad que la plantilla se sienta informada y motivada y esté alineada con los objetivos que marca la directiva, sino que también debe servir para lograr que los trabajadores se conviertan en los mejores portavoces de la compañía. Cada uno de los empleados, y pueden llegar a ser cientos de miles en



el caso de las grandes empresas, tiene un entorno cercano de gente para el que ellos son la fuente de información más creíble.⁷

La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna¹⁰.

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.¹⁰

La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.¹⁰

El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa,



ya que los trabajadores suelen convertirse en emisores o portavoces cualificados.¹⁰

La comunicación interna de la empresa concierne a todos sus integrantes (presidencia, dirección, cuadros directivos, empleados,) y dependiendo de quién y cómo se va a comunicar nos encontramos con dos tipos de comunicación distintos³:

- Comunicación formal: Sigue el camino oficial dictado por la propia jerarquía de la empresa. La comunicación puede fluir de manera ascendente descendente por el diagrama de la empresa, o de modo horizontal través de ella³.
- Comunicación informal: No sigue el camino oficial dictado por la propia jerarquía de la empresa. Es la información que se crea y emite de forma no oficial. La forma más característica de la comunicación informal es el rumor³.

La comunicación formal es aquella comunicación planificada y perfectamente definida, que se transmite a través de las líneas dibujadas en el organigrama de la empresa, reconociéndose como comunicación oficial.³

La realidad formal en la empresa está constituida por dos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de comunicación.

La empresa se organiza, por un lado, según las funciones o tareas que en ella se llevan a cabo, con el fin de alcanzar de manera conjunta unos resultados óptimos. Y, por otro lado, la empresa se organiza jerárquicamente, mostrándonos “las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.” (Morales, 2001).³



La comunicación interna muestra las siguientes características⁶:

En cualquier organización la comunicación se orienta en tres sentidos: Ha Sentido descendente, desde la dirección hasta los empleados (desde la cúspide de la pirámide hasta la base). Todo nivel de organización necesita información que pasar en forma descendente por toda la organización. Las personas trabajan mejor cuando saben exactamente lo que sus superiores esperan de ellos, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades y sus privilegios. Se transmiten órdenes y decisiones. Si la comunicación descendente no funciona correctamente, esto puede ser debido a varias razones: por una parte, a que la información no les haya sido comunicada.

Por otro lado, puede ser que los empleados carezcan de la aptitud necesaria para comunicarse.⁶

- a. Sentido ascendente, desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba, para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.⁶
- b. Comunicación horizontal, llevada a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e Informal, por razones sociales o de compañerismo.⁶



5.3. Herramientas de comunicación interna

Para que la información llegue a su destino y cumpla con su objetivo es imprescindible crear canales de comunicación y herramientas que el personal pueda utilizar, tales como: Intranet, emails, boletines periódicos, revista interna y reuniones informativas, entre otras. Pero, también podemos considerar como formas de comunicación las salidas en grupo, las cenas o viajes y actividades recreativas con los compañeros de trabajo, en las que se combina trabajo y ocio, y que contribuyen a cohesionar a los diferentes departamentos.⁶

No se debe olvidar que el alma de la empresa es el equipo humano que la compone. Si los empleados no están satisfechos y contentos, el rendimiento no será bueno y, además, puede generar comentarios negativos hacia el exterior, lo que dará una imagen negativa de la propia empresa de primera mano.⁷

5.4. Comunicación externa

La distinción entre comunicación interna y externa en una organización viene establecida por el tipo de público al que se dirigen. La comunicación externa está dirigida principalmente a la comunicación con los medios de comunicación, accionistas, clientes, proveedores, instituciones oficiales, etc. En definitiva, es la imagen que la empresa proporciona a los distintos públicos externos, que forman parte del entorno de la organización.⁶

La finalidad de este tipo de comunicación es mejorar la imagen de marca, aumentar las ventas y establecer vínculos con sus clientes actuales, proveedores, accionistas y sociedad en general.⁷

La comunicación externa nace de la necesidad de la empresa por mantener diálogos constantes con toda la sociedad. Hemos analizado cómo establece flujos de comunicación dentro de ella, y ahora es el



momento de hacer una reflexión sobre como interactúa con el resto de públicos.³

Se suele nombrar a los clientes/consumidores como prototipo de público externo, pero no podemos olvidar otros tipos de públicos que también son considerados externos, como son los proveedores, medios de comunicación, líderes de opinión pública, gobiernos, instituciones financieras, instituciones públicas, detallistas, comunidad donde se desarrolla la actividad de la empresa, etc... De esta manera la empresa se convierte en un ente de puertas abiertas, de convivencia con todo su entorno.³

Dentro de la comunicación externa se incluyen tanto “las relaciones profesionales directas que el gabinete de comunicación mantiene habitualmente con los medios de difusión (relaciones informativas, campañas de publicidad, etc.), como todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad”. Su objetivo es crear y consolidar una imagen positiva de la organización entre sus distintos públicos.^{4,5}

Dentro de la comunicación externa se diferencian tres áreas o funciones: relaciones informativas con los medios de comunicación, marketing y publicidad y relaciones con la sociedad.⁵

Las relaciones informativas con los medios de comunicación son consideradas como la primera y principal función de los departamentos de comunicación. Su objetivo es consolidarse como fuente informativa legitimada, por lo que se debe establecer una información continua, informando siempre y no sólo en aquellos momentos que son económicamente rentables. Los medios se han de acostumbrar a contar con el departamento de comunicación a la hora de solicitar cualquier información. Es imprescindible para ello mantener unas buenas relaciones con los medios de comunicación y los periodistas, para así poder transmitir los mensajes que la organización quiere hacer llegar a sus diversos



públicos externos.⁵

5.5. Publicidad

En relación concreta a la publicidad institucional, Castañeda dice que, a diferencia de la otra basada en el producto en sí, esta promueve la imagen, reputación e ideas de la organización. Por medio de la publicidad institucional, la organización busca mejorar las relaciones con sus clientes, con otras organizaciones y con empleados o público en general.⁶

De las distintas definiciones que los autores ofrecen de este fenómeno se puede concluir que la publicidad es una herramienta más para la comunicación externa y que sirve para transmitir la imagen del producto, servicio u organización en general. El quid está en el mensaje que muestra al mercado esa imagen. La importancia radica en cómo se proyecte lo que se ofrece y en cómo lo reciba el público. A través del mensaje se tendrá conocimiento del producto y el público se hará una opinión y una valoración. Esto determinará el éxito o el fracaso de los productos o servicios y, en definitiva, de la organización.⁵

5.6. Medios de comunicación externa

Según Westphalen y Piñuel los medios de comunicación externa se clasifican de la siguiente forma^{5, 6}:

a. Medios escritos

Comunicado de prensa: Es un texto conciso que informa de una actualidad precisa. Redactado expresamente para la prensa, está destinado a ser publicado, en parte o en su totalidad por el periódico al que se envía.

El dossier de prensa: Es un fondo documental que contiene informa-



ciones y detalles más matizados que en el comunicado sobre un único tema.

El publireportaje: Espacio comprado por la empresa en un soporte de prensa para insertar en él un dossier de información sobre un tema de su elección.

b. Medios orales

El teléfono: Es un instrumento de primer orden en las relaciones con la prensa ya que generalmente es a través del teléfono como el periodista entra en contacto con las organizaciones.

La conferencia de prensa: Se trata de una operación organizada por la propia empresa que permite difundir una información específica a un público seleccionado. Es un buen medio para contactar con la empresa y de proporcionar información de interés.

c. Medios audiovisuales

El recurso de la radio: Medio muy desarrollado, mereciendo ser considerado en una estrategia de relaciones con la prensa, sobretodo en su dimensión local.

El recurso de la televisión: Es el medio preponderante como fuente de información para el gran público.

Algunas de las barreras de la comunicación según Ludlow y Panton (1997) son:¹¹

1. Los efectos de la condición se producen cuando una persona se encuentra considerablemente más arriba de la jerarquía que otra.
2. Los problemas semánticos se presentan cuando se utilizan las



mismas palabras de modo distinto o vocablos diferentes de la misma manera.

3. Las distorsiones perceptivas son consecuencias de tener un concepto pobre de sí mismo o juzgar pobremente a los demás.
4. Las diferencias culturales afectan la comunicación entre las personas de los distintos departamentos de una empresa.
5. Las distracciones físicas hacen mucho ruido.
6. Deficiente selección de los canales de comunicación.
7. Falta de retroalimentación la comunicación en dos sentidos permite a ambas partes detectar y corregir malentendidos lo que a su vez los conduce a una mayor calidad en la recepción y la aceptación.

Por otra parte, originar confianza entre los compañeros de trabajo es esencial para que el día a día fluya con tranquilidad, resolviendo problemas o diferencias que pueda haber entre trabajadores. Dar paso a la construcción y buen desempeño de nuevos grupos de trabajo debe ser nuestra labor diaria. Por ejemplo, realizar actividades recreativas fuera del entorno laboral nos permite crear unión y confianza, mejorando así la comunicación críticos en la comunicación empresarial. En otras palample lo que es comunicado, no se está haciendo nada para la mejoría de la comunicación corporativa.

Por ello es importante que todos los integrantes de la organización cumplan con ellas, tanto la parte directiva como el resto de los trabajadores.^{9,10}

1. La comunicación interpersonal es indispensable para lograr el éxito de la empresa y se debe estar al tanto de cómo se desenvuelve cada área de trabajo. Este estilo de comunicación es necesario para mejorar o innovar en el entorno laboral. Y aunque en la actualidad es normal el uso de la tecnología para comunicarnos, es importante notar que el constante uso de ellas nos aleja poco a poco de uno de los estilos de comunicación más



- humanos y cercanos, que es cara a cara.⁹
2. Descubrir los talentos de cada persona es saber en qué área se destaca mas es sin duda un tema de suma relevancia. Para ello, es tanto una visión general como una perspectiva individual. En empresas pequeñas esto se descubre de una forma más sencilla, pero si es grande, esta tarea se dificulta un poco más. En este marco, para descubrir el talento de los empleados se pueden entrenar a gestores en cada área o realizar cursos con especialización sobre recursos humanos y gestión del potencial humano.⁹

5.7. Importancia de la Comunicación Empresarial

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (Rebeil y Ruiz, 1998).¹¹

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones.¹¹

La comunicación empresarial permite conducir a una mayor efectividad empresarial, ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta, permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño. Además, aumenta el compromiso con la organización, logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa.¹¹



Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía.¹¹

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y compartir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada (Rebeil, 2008).¹¹

Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total (Elliott, 2004).¹¹

5.8. Ventajas de una buena comunicación empresarial

Mejora la imagen de la empresa

Una buena comunicación permite que tanto la importancia como la credibilidad de la empresa aumenten. Esto a raíz de que los colaboradores estarán satisfechos con su lugar de trabajo y transmiten eso a las personas con las que comparten. Así mismo, clientes y proveedores respetan una institución que posee políticas transparentes e invierte en el diálogo – dos características importantes a la hora de establecer una comunicación empresarial.^{12,13}

Profesionales comprometidos

En una empresa que cuenta con una comunicación bien estructurada,



los funcionarios se comprometen más con los objetivos. Esto también ayuda a que crezca el sentido de pertenencia por la empresa.¹²

Buen clima organizacional

Los colaboradores que se sienten parte de la empresa actúan de forma más eficaz y eficiente. Este es un resultado que se transmite a clientes y proveedores, al igual que la imagen organizacional.¹²

5.9. Comunicación empresarial en Ecuador

Aterrizando a Ecuador la realidad de la comunicación corporativa y de los DirCom, es que se encuentra en una etapa muy básica en la que, lamentablemente, la gran mayoría de comunicadores corporativos son mensajeros enfocados estrictamente en aspectos técnicos y en apagar incendios.¹⁴

Es además muy común constatar que aún se separa la comunicación interna de la externa, sin considerar que la una influye en la otra, complementándose. En este país es prácticamente la norma encontrar comunicadores con cargos de analistas, especialistas, coordinadores o jefes (incluso algunos sólo de comunicación interna, no de comunicación corporativa), que son percibidos como, por ejemplo, los responsables de las carteleras, las redes sociales, de redactar la revista interna, de diseñar las tarjetas de felicitaciones para los colaboradores por el día del padre y la madre, y de organizar los eventos de cumpleaños del mes¹⁴.

En Ecuador, existen muchos comunicadores enfocados en lo técnico y en la transmisión de mensajes. Un DirCom, en toda la extensión conceptual y práctica, va mucho más allá, pues tiene un alcance global dentro de la organización. Las empresas en Ecuador aún no tienen la visión del DirCom como una pieza clave que agrega valor a sus actividades de forma estratégica.¹⁴



Según un estudio realizado por Pazmay¹⁵, Pardo¹⁵ y Ortiz¹⁵ en las empresas afiliadas a la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), provincia de Tungurahua (Ecuador) se detectó que todas las organizaciones consultadas presentan la característica de ser administradas por los propietarios, particularidad que refleja la actitud emprendedora de la sociedad ambateña. Desde esta óptica, al analizar la comunicación organizacional en estas empresas es fundamental considerar el contexto personal de cómo conciben los gerentes la administración de las organizaciones.¹⁵

En el momento de la revisión de las condiciones en las que se desarrolla la administración de personal en estas empresas, confluye en procesos tradicionales, vistos desde la perspectiva de la jerarquización vertical patriarcal, en donde las decisiones finales de los procesos se las atribuyen a los gerentes propietarios; en muchas de las ocasiones, no se consideran las sugerencias de mandos medios o las opiniones de quienes se han encargado durante un tiempo considerable de las actividades y que podrían emitir criterios desde la praxis.¹⁵

Durante el estudio también se observó que existía una carencia general de formación académica formal pertinente, lo que lleva a una administración empírica por parte de los gerentes. Esta falta de formación académica formal en el área de la Administración produce un desconocimiento de teorías psicológicas y administrativas necesarias para una buena gestión administrativa. El conocer estas teorías les permitirá mejorar la comunicación organizacional, y además optimizar temas como: capacitación, ponderación de los factores externos en la administración y el clima organizacional, aplicación de estilos diversos de liderazgo y motivación laboral.¹⁵

Según Paladines¹⁶, Valarezo¹⁶, Yaguache¹⁶ en su estudio a las empresas ecuatorianas pudieron observar que la industria de la comunicación estratégica en Ecuador es joven y no ha sido explotada en toda su dimensión. A pesar de ello, la demanda de los servicios está en

crecimiento, pues la comunicación está siendo reconocida como pieza clave para el desarrollo empresarial.¹⁶

También el estudio citado anteriormente permitió reconocer que En el país existe un mayor número de agencias de publicidad que de marketing, esto podría responder a los servicios que ofrece cada una de ellas. Por lo general, la mayor cantidad de agencias de publicidad se localizan en las capitales de provincia, como Quito y Guayaquil, y la permanencia de las que se establecen en ciudades medianas y pequeñas resulta temporal.¹⁶

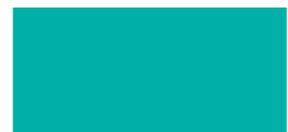
Entre las causas se puede citar la preferencia por parte de las empresas locales de agencias con mayor prestigio que se localizan en las ciudades con mayor conglomerado y el hecho de que no ofrecen servicios específicos de comunicación organizacional, sino relacionados con la imprenta o la organización de eventos.¹⁶

Existe un mayor asentamiento de agencias de relaciones públicas en la Costa y en menor proporción en la Sierra. Mientras que sucede lo contrario con las de publicidad y marketing, que son más numerosas en la Sierra.¹⁶

Las agencias de publicidad, por su tamaño, en su mayoría ofrecen servicios en los ámbitos provincial y local para poder atender la demanda, y poseen sucursales en Guayaquil, ya que su mayor asentamiento se da en Quito. Las agencias de relaciones públicas por su reducido número desde sus matrices ubicadas en su mayoría en Guayaquil cubren el mercado a escala nacional.¹⁶

BIBLIOGRAFÍA

COMUNICACIÓN



1. Zúñiga O. Fundamentos teóricos de la comunicación. [Internet] [citado 15 febrer2019] Disponible. <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/sociedu/23/23>
2. González P. Comunicación empresarial: tipos y características. [citado 2019 abril 15] 2018 Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/comunicacion-empresarial-tipos-y-caracteristicas/>
3. Jiménez A. La comunicación empresarial en situaciones de crisis. [Tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona [Internet] 2008 [citado 2019 abril 15] Disponible en: <https://hdl.handle.net/10803/4142>
4. Sotelo C. Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ariel: Barcelona. pp. 35-56.
5. Sierra M, Nimmo C. El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. Universidad Pontificia INCAI ICADE .Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Madrid [Internet] 2016 [citado 2019 mayo 20]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/15312/1/TFG001483.pdf>
6. Gómez M. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. [Tesis Doctoral] Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación, [Internet]. 2007 [citado 2019 mayo 20]. Disponible en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
7. Agencia de Comunicación. Que es la comunicación empresarial. [Internet]. [citado 2019 mayo 20]. Disponible en: <https://www.agenciasdecomunicacion.org/buenaspracticas/que-es-la-comunicacion-empresarial-o-corporativa.html>
8. Adams J. Comunicación Corporativa. [Internet]. 2019 [citado 2019 mayo 21].Disponible en: <https://todosobrecomunicacion.com/tipos/campos/comunicacion-organizacional/comunicacion-corporativa/>
9. Pérez C, Gómez-Zorrilla JM, Marco J. La Comunicación empre-



- sarial en la web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa.
10. Revista Tecnología, Ciencia y Educación, [Internet], Mayo -Agosto 2015, [citado 2019 mayo 21] No. 1. Disponible en: <http://tecnologia-ciencia-educacion.com/index.php/TCE/article/view/33>>
 11. Álvarez, J. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra [Internet]. 2007; [citado 2019 mayo 21] 12(56). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>.
 12. Soria R, Pérez A. Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. XV Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática [Internet]. [citado 2019 mayo 21]. Disponible en: <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/62.pdf>
 13. Hurtado S. Entiende la importancia de la comunicación empresarial eficaz. [Internet] 2018 [citado 2019 mayo 25]. Disponible en: <https://es.eadbox.com/comunicacion-empresarial/>
 14. Cuesa M. La importancia de la comunicación en la empresa. [Internet] 2019 [citado 2019 mayo 27]. Disponible en: <https://www.psicologia-online.com/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa-4344.html>
 15. Piedra LF. Comunicación corporativa en Ecuador: tanto por hacer. [Internet]. 2017 [citado 2019 mayo 27]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/ecuador-pa%C3%ADs-de-oportunidades-para-la-comunicaci%C3%B3n-piedra-koppel>
 16. Pazmay S, Pardo EV, Ortiz AR. Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Rev. Acta de investigación psico. [Internet] Ago. 2017 [Citado 2019 mayo 27] ;7(2) Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-acta-investigacion-psicologica-psychological-111-articulo-caracteristicas-comunicacion-empresas-ecuatorianas-una-S2007471917300273>
 17. Paladines FY, Valarezo KP, Yaguache JJ. La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuato-



riana. Rev Signo y Pensamiento. [Internet] Jul-Dic 2013. [Citado 2019 mayo 27] ; XXXII Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/6946>



FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS

1^{ER} E D I C I O N



Publicado en Ecuador
Febrero 2020

Edición realizada desde el mes de agosto del año 2019 hasta noviembre del año 2019, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito.

Quito – Ecuador

Tiraje 150, Ejemplares, A5, 4 colores; Offset MBO
Tipografía: Helvetica LT Std; Bebas Neue; Times New Roman; en
tipo fuente y familia.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS



**Cárdenas Guevara
Evelyn Tamara**



**Valero Camino
Magdalena Iralda**



**Pizarro Villacís Luis
Eduardo**



**Castro Ramírez Raúl
Xavier**



**Meneses Castro Luis
Alberto**

ISBN: 978-9942-826-19-0



9 789942 826190

© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.

CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NO-COMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.

