

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS INTERNOS DE EMPRESAS PRIVADAS PARA, LAS SOLUCIONES A DISTINTAS SITUACIONES LABORALES, QUE PERMITAN EL INCREMENTO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO EN SU DESEMPEÑO

ANALYSIS OF INTERNAL ISSUES WITHIN PRIVATE COMPANIES TO IDENTIFY SOLUTIONS FOR VARIOUS WORKPLACE SITUATIONS, THEREBY ENHANCING THE PERCEPTION OF LEADERSHIP IN THEIR PERFORMANCE.

**José Del Carmen Sánchez Trinidad**

Correo electrónico: lccarmito44@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-3160-8928>

Universidad Prepara México

**Gladys Del Rosario Sánchez Trinidad**

Correo electrónico: charito8412@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-1037-9085>

Universidad Prepara México

**Cecilia Sánchez Trinidad E-mail: Cecilia**

sanchez@upch.mx Orcid:

<https://orcid.org/0000-0001-6481-7456>

Universidad Popular de la Chontalpa

## Resumen

El artículo analiza la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos dentro de las empresas privadas, destacando cómo el control interno contribuye a la eficiencia, eficacia y cumplimiento de normas organizacionales. Se explica que el liderazgo no solo corresponde a puestos jerárquicos, sino que se manifiesta en todos los niveles de la organización mediante la influencia entre líderes y seguidores para alcanzar objetivos comunes.

Se abordan diferentes estilos de liderazgo como el autocrático, democrático y laissez-faire, así como modelos contemporáneos como el liderazgo situacional, el cual adapta el estilo del líder según la madurez del equipo. También se destaca la importancia de la toma de decisiones en las organizaciones, considerando factores como el impacto, la reversibilidad y la calidad de las decisiones.

Asimismo, se analiza la comunicación organizacional como un proceso fundamental para la coordinación del trabajo, señalando sus barreras y la necesidad de una comunicación clara y efectiva entre niveles jerárquicos. Finalmente, se profundiza en la mediación y la negociación como métodos clave para la resolución de conflictos laborales, enfatizando la importancia del diálogo, la escucha activa y la búsqueda de acuerdos justos.

Palabras Claves; Liderazgo, comunicación organizacional, control interno, toma de decisiones, resolución de conflictos

## Abstract

This article analyzes the importance of leadership, effective communication, and conflict resolution within private companies, highlighting how internal control contributes to efficiency, effectiveness, and compliance with organizational standards. It explains that leadership is not limited to hierarchical positions but manifests at all levels of the organization through the influence exerted between leaders and followers to achieve common goals.

Various leadership styles—such as autocratic, democratic, and laissez-faire—are discussed, alongside contemporary models like situational leadership, which adapts the leader's style based on the team's maturity. The article also emphasizes the importance of organizational decision-making, considering factors such as impact, reversibility, and decision quality.

Furthermore, organizational communication is analyzed as a fundamental process for work coordination, noting potential barriers and the need for clear, effective communication across hierarchical levels. Finally, the article examines mediation and negotiation as key methods for resolving workplace conflicts, underscoring the importance of dialogue, active listening, and the pursuit of fair agreements.

Keywords: Leadership, organizational communication, internal control, decision-making, conflict resolution.

## Introducción.

El control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables.

El control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito.

En consecuencia, podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y, sobre todo, previene que se violen las normas y los principios contables. Palabras clave: Evaluación, Independencia, eficiencia y eficacia, información financiera, responsabilidad, control, ética. (Bustamante. Tomo II. Edición 1997.pag 11)

## Desarrollo

En este artículo es necesario conocer la comunicación efectiva y las principales funciones dentro de la empresa para las soluciones de los conflictos a través de alternativas positivas y plásticas semanales para que expongan sus desacuerdos.

Cuando se menciona “líderes”, la gente suele pensar en los famosos que ocupan puestos de poder, como John Thompson y otros altos directivos. Sin embargo, no todos los líderes son tan famosos ni tan poderosos como los presidentes de las empresas más grandes de Estados Unidos. En todos los niveles de una organización y en todos los ámbitos de la vida podemos encontrar líderes. Aquí se mencionarán los líderes empresariales, pero mucho de lo que se sabe del liderazgo proviene de observar e investigar a los líderes políticos, religiosos e incluso a los estudiantiles. El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes

y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos. ( Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. 11a. edición 2009 Pág. 497).

Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos. (José Antonio viveros 2003 pág.3).

Peter Drucker<sup>6</sup> plantea que: “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.” Pero también señala que: “en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlas. Tiene que dar órdenes ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero. (Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores pág. 78)

Rosabeth Moss Kanter plantea: para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales:

□ Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente. Los líderes están ante la senda de un patrón de excelencia. En sus empresas hay una insatisfacción permanente, que es el motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.

- Desafiar suposiciones. Los nuevos líderes procuran descubrir nuevas vías. Su pensamiento es como un caleidoscopio: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, a algo innovador.
- Visión. La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.
- Reunir aliados. La importancia de formar una coalición de colaboradores es obvia y confirmada por las investigaciones: las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas). Pero este aspecto es también uno de los más negligentemente atendidos por los líderes.
- Crear un equipo. El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.
- Persistir e insistir. El cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante.
- Compartir los méritos. Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

Ken Blanchard compara la función del líder, con la de entrenador en un juego de fútbol: “Como en un juego de fútbol, el líder debe entusiasmar al equipo, aplaudir sus progresos en dirección a la portería, incentivándolo a marcar gol. Pero sin puntuación no hay juego. El entusiasmo es igual a la misión, a veces a la remuneración y otras al reconocimiento. (Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores pág. 80).

El modelo del liderazgo situacional establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar al grado de preparación de los seguidores. este modelo, al igual que otros modelos de contingencias del liderazgo, tiene tres elementos básicos: un conjunto de diversos estilos de liderazgo posibles, una descripción de varias situaciones alternas que podrían encontrar los líderes, y recomendaciones acerca de cuáles estilos de liderazgo son más eficaces en cada una de las situaciones.

Según este modelo, los líderes pueden elegir uno de entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas y comportamiento orientado a las relaciones. El comportamiento orientado a las tareas es similar, como se describe en el grid gerencial, a mostrar preocupación por la producción, y el orientado a las relaciones lo es a mostrar preocupación por las personas. Más en concreto, el comportamiento orientado a las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores qué tienen que hacer y cuándo, dónde y cómo (Hellriegel Jackson 11ª 2009 pág. 506)

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Alejandro Jiménez Callante 1996 pág. 185)

a) Autocráticos: Pueden dividirse en tres tipos: estrictos, benevolentes e incompetentes.

Autocrático estricto: es inflexible pero justo, no delega autoridad y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Puede ser generoso, pero realzando la diferencia entre el jefe y el subalterno. Organiza personalmente el trabajo y reparte las tareas, fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo, pero defiende a sus subordinados frente a otras autoridades

Autocrático benevolente: es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo. Es eminentemente inconformista, siempre encuentra “peros” al trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los subalternos le piden, pero da lo que él estima que es bueno y necesario

Autocrático incompetente: es el jefe que no tiene escrúpulos mientras extorsiona o fanfarronea para obtener lo que desea. Es capaz de cualquier medida que lo favorezca. Cree en la omnipotencia de su autoridad y exige cumplimiento de órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Acosa a sus subalternos con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

b) Democráticos: Son aquellos que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de bosquejar con su grupo los planes a largo plazo,

elogia, reprende y participa con su grupo como un miembro más sin descuidar la conducción propia de la jefatura. Los jefes democráticos se dividen en auténticos y pseudodemocráticos

Democráticos auténticos: cumplen con todas las características anteriores: informan y capacitan a su gente, distribuyen el trabajo de acuerdo a habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los miembros, garantizan imparcialidad y justicia, desarrollan la solidaridad con canales de comunicación fáciles y expeditos. (José Antonio viveros 2003 pág. 3).

Pseudodemocráticos: aunque creen que es bueno cumplir con las características de un democrático, son inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del grupo al que no se atreve a enseñar a manejar las responsabilidades que el sistema requiere y, por lo tanto, no se atreve a traspasar decisiones riesgosas al grupo, es decir, hacen participar al grupo en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que estima difíciles.

c) jefe Laissez-Faire: Es un jefe que no resuelve, no toma iniciativa ni orienta al grupo tras los objetivos de su unidad. Es una mera figura decorativa que llegó al cargo por situaciones fortuitas como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a un lugar que no le interesa y no conoce. (José Antonio viveros 2003 pág. 4)

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro. Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo. (Richard Bandler 2014 pág. 3).(Bandler, 2014)
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo. (Richard Bandler 2014 pág. 3).

El proceso decisorio tiene como componente ineludible las particularidades del ser humano, que pueden estar a favor o en contra de la resolución del problema, y que conlleva a ciertas limitaciones. Este componente de racionalidad puede tener elementos objetivos como subjetivos, por tanto, su manejo dependerá de las cualidades cognitivas del director, es decir, los conocimientos. Drucker (1992) ha destacado al conocimiento como el único recurso económico de importancia en una sociedad poscapitalista o sociedad del conocimiento. Otro factor es la experiencia, donde el director toma en consideración resultados del pasado. El juicio o criterio es propio del individuo y lo hace distinto, y, por último, el análisis que es la forma de conjugar los componentes anteriores. (Grados Zamorano, Rosalia Elizabeth; de la Garza Carranza, María Teresa enero-junio, 2009 pág. 27).

Por lo general, los equipos son mucho más pequeños que los grupos formales de la organización y tienen por objeto servirle a la empresa para un fin. Un equipo de trabajo está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están

comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización. A efecto de ilustrar las diferencias que hay entre los grupos y los equipos de trabajo de una organización, piense en la organización de un taller de reparación de automóviles.

En el caso de un taller tradicional dentro de una distribuidora de Subaru, los empleados que brindan servicios de mantenimiento y reparación pertenecen a un grupo de la organización y tienen identidad propia. Por lo general, el gerente de servicios controla el flujo de sus asignaciones de trabajo. A medida que ingresan los trabajos de reparación, el gerente de servicios decide cuál técnico se ocupará de cada uno de los trabajos y en qué orden los desempeñarán. Con frecuencia, los técnicos desarrollan su trabajo en aislamiento relativo. Cada técnico debe desempeñar una tarea y los diversos técnicos que trabajan en una reparación particular no comparten la responsabilidad por los resultados del producto terminado. En un taller con esta organización tradicional, los mecánicos forman parte de un grupo, pero no trabajan como un verdadero equipo.

Un equipo de trabajo funcional: incluye a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar asuntos y resolver problemas que quedan dentro del campo de experiencia y su responsabilidad. Los equipos de trabajo funcionales formados a efecto de cumplir con sus tareas diarias son bastante estables y duran mientras la organización mantiene su misma estructura básica. En cambio, un equipo de trabajo funcional reunido como fuerza de tarea para analizar un asunto o problema específico se disuelve tan pronto como termina su asignación específica.

Un equipo de trabajo multidisciplinario: está integrado por empleados de distintas áreas funcionales y, a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica. En este sentido, los equipos multidisciplinarios son como las fuerzas de tarea. No obstante, difieren de ellas en un sentido muy importante: son el medio principal para desempeñar el trabajo central de la organización (Hellriegel Jackson 11ª edición, 2009 pág. 562.563)

El tema de los equipos de trabajo es una de las áreas más fecundas de la investigación en los estudios organizacionales. A lo largo de los años se han propuesto una gran cantidad de definiciones sobre los equipos de trabajo, por ejemplo, Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membrecía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización. (Bayona Bohórquez, Jaime Andrés; Heredia Cruz, Oswaldo, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012 pág. 123).

Comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación). Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa. (Hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 531).

El emisor: es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación. El emisor trata de elegir el tipo de mensaje y el canal que considera más efectivo; a continuación, codifica el mensaje. La codificación se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, visual u oral) que transmita el significado que se pretende.

El receptor: es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor. Decodificar significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor. (Hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 532)

Para comunicarse con los niveles jerárquicos inferiores se lo puede hacer por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. (Chiavenato, 2009). No se aconseja la comunicación oral ya que el mensaje se puede desvirtuar, y siempre será más recomendable hacerlo de forma escrita.

□ Ascendente. Los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Se produce cuando el mensaje que se pretende transmitir va desde una posición jerárquica más baja hacia una más alta.

Comunicación horizontal. Se considera el intercambio de información lateral o diagonal entre colegas o compañeros. Tiene como objetivo coordinar trabajo, planificar actividades, solución de problemas interdepartamentales, asesoría de staff para los departamentos de línea, etc. Se interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo. (Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Brian Guillermo Williams Flores, Mgs. Irene del Rocío Palacios Bauz, Mgs. Año 2017 pág. 24).

Uno de los primeros pasos para comunicarse de forma más efectiva consiste en identificar las barreras que entorpecen el proceso. Estas barreras inhiben la emisión y la recepción de los mensajes porque distorsionan el significado que se busca transmitir, o a veces lo bloquean del todo. Hemos dividido estos impedimentos en barreras organizacionales y barreras individuales.

El diseño de la organización determina en gran medida los canales de comunicación, tanto formales como informales. Las organizaciones jerárquicas tienen más niveles de autoridad y las diferencias de estatus de sus miembros son más grandes (por ejemplo, estacionamiento reservado, oficinas de mayor tamaño). Las organizaciones planas tienen relativamente menos niveles de autoridad, suelen ser más democráticas y tienen menos diferencias de estatus. El grado de especialización que exista en la organización también puede afectar la claridad de la comunicación, como cuando se presentan metas que se contraponen. (Hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 547)

Al momento de recibir el mensaje, el receptor da inicio a un proceso mental mediante el cual lo decodifica, acto que va seguido de la adopción de una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

La filtración: Esta barrera hace referencia a la manipulación de la información con la finalidad de que ésta sea vista de manera favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente manifiesta a su jefe solamente lo que él quiere oír, está filtrando la información. ¿Qué tan seguido ocurre en las organizaciones? ¡Muy a menudo! Al momento que la información pasa a los ejecutivos senior, tiene que ser condensada y sintetizada por los colaboradores, para que los que están en la cima no se sobrecarguen de información. Adicionalmente, las percepciones de quienes transmiten el mensaje afectan directamente al resultado de la filtración.

El determinante de ésta es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para la filtración. Esta barrera, se presenta comúnmente en la comunicación organizacional de forma oral, por ejemplo, cuando un operario desea exponer un asunto a la gerencia... no puede pasar sin antes respetar la jerarquía del jefe de nivel intermedio, a quien le corresponderá atenderlo. (Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Brian Guillermo Williams Flores, Mgs. Irene del Rocío Palacios Bauz, Mgs. Año 2017 pág. 27).

La persona que ocupa un puesto formal más alto que el de otra tendrá un grado mayor de autoridad. La persona que es muy estimada por otra, sea cual fuere su puesto, tendrá un estatus más alto. El nivel de autoridad y el estatus suelen ir de la mano, pero no siempre.

El estatus es el rango social de una persona dentro de un grupo. Además del puesto formal de una persona, sus características individuales suelen determinar su estatus. Cuando el estatus y el nivel de autoridad son diferentes, es probable que se presenten problemas de comunicación.

Especialización. A medida que el conocimiento se va especializando, los profesionales de muchas áreas van desarrollando un vocabulario propio y siglas para simplificar la comunicación entre ellos. Esto a menudo hace que la comunicación con personas que no están en un área particular resulte muy difícil.

Meta diferente. Si cada departamento tiene sus metas, ellas podrían representar una interferencia para el desempeño global de la organización. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 548, 549).

Siguiendo la misma línea del punto anterior, el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad, “incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social. (pautt torres, geli, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011 pag.222).

Eliminar barreras Sea cual fuere la cantidad de información que se necesite para que las personas sientan que existe una sobrecarga, toda organización es capaz de producir un enorme volumen de información y más. Una vía para hacerlo es pedir a otros que sólo le presenten información cuando ocurran desviaciones importantes que se alejan de las metas y los planes (llamados informes de excepción). Cuando todo marcha conforme a los planes, los administradores no necesitan un informe. Los gerentes, para atribuir facultades a sus subordinados, les deben informar que no es necesario que le envíen copias de todos esos mensajes de correo electrónico

Regule el flujo de información. Si usted recibe demasiada información, tendrá una sobrecarga de ella. Qué tanta es la información que resulta demasiada, varía de una persona a otra y además podría ser diferente para la generación X de nuestros días. La generación X ha crecido en un entorno en el cual los comerciales de televisión de entre 10 y 30 segundos son algo normal y los estudiantes hacen su tarea con sus iPod encendidos. MTV y los videojuegos, que pueden llevar a una sobrecarga de información para las personas mayores, son algo normal para los estudiantes de hoy. (hellriegel Jackson 11ª edición ,2009 pág. 551).

La agresión es la causa de serios problemas al momento de querer transmitir un mensaje ya que el emisor siente miedo o temor al momento de expresarse, ya sea de forma verbal o escrita. Por ejemplo, la elección incorrecta de un método adecuado y eficaz para la comunicación entre jerarquías dentro de la organización puede limitar la comunicación.

La comunicación puede recubrir hundimientos generados en las relaciones internas de las organizaciones y tratar de reorientar a la misma hacia el camino del éxito, sin embargo, no siempre logrará lo que usted pretende. Resultados decepcionantes son producto de una mala calidad en la comunicación en términos generales, lo cual explica el motivo de que algunos problemas se agraven a medida que más se discute acerca de ellos; sucede a menudo en las relaciones interpersonales, los malos entendidos y resentimientos aumentan cuando las personas no se comunican de forma adecuada. Las personas deben recibir especial cuidado y capacitación en el ámbito para mitigar los errores al momento de comunicarse. (Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs. Brian Guillermo Williams Flores, Mgs. Irene del Rocío Palacios Bauz, Mgs. Año 2017 pág. 16).

El conflicto: Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- ☐ Conflictos de Derecho
- ☐ Conflictos de Intereses
- ☐ Conflictos Individuales
- ☐ Conflictos Colectivos
- ☐ Conflictos de Reconocimientos
- ☐ Conflictos Intersindicales
- ☐ Conflictos Intersindicales
- ☐ Conflictos por prácticas Antisindicales

((José Antonio viveros 2003 pág. 9).

Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

Sin intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana,

dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación

La negociación puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

Con intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos:

Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.

Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.

Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias (José Antonio viveros 2003 pág10).

Inmediatamente después de conocerse el estallido de un conflicto el primer paso debe ser el nombramiento de la figura mediadora, como vimos en el paso anterior.

A continuación, el mediador se entrevistará con cada una de las partes involucradas en el conflicto de forma individual. En este paso lo que se pretende conseguir es;

- a) Objetividad en la narración de los hechos.
- b) Distanciamiento del foco de conflicto, temporal y emocionalmente.
- c) Identificación de pretensiones.
- d) Propuestas de resoluciones.
- e) Intenciones y compromisos dispuestos a adquirir

(Gilar Corbi, Raquel; Sánchez Sánchez, Bárbara; Mañas Viejo, Carmen, vol. 2, núm. 1, 2005 pág. 244).

Tras la resolución del conflicto se debe llegar a un compromiso claro y específico por ambas partes, de modo que el mediador controle periódicamente que los acuerdos a los que se ha llegado están siendo respetados por ambas partes.

Para llevar a cabo este fin el mediador mantendrá entrevistas periódicas con cada una de las partes para comprobar que los acuerdos tomados se están cumpliendo, en el caso de aparecer nuevos conflictos o de que los antiguos persistieran sin avances, se llevaría a cabo una revisión del proceso de mediación, nombrando si fuese necesario un nuevo mediador/a. En este punto cada una de las partes involucradas en el conflicto deberán mantener una actitud de compromiso activo en la resolución del mismo, y ante cualquier dificultad, anomalía o incumplimiento de los acuerdos, deberá dirigirse al mediador. Así mismo, cada una de las partes deberá esforzarse por solucionar el problema y cumplir lo acordado. (Gilar Corbi, Raquel; Sánchez Sánchez, Bárbara; Mañas Viejo, Carmen, vol. 2, núm. 1, 2005 pág. 247).

El proceso de la escucha activa se compone de seis fases

Preparación. En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria durante la entrevista. En este momento tendremos presentes tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor(a) y presentar una actitud positiva hacia la escucha

Posición y mirada. A lo largo de la entrevista presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Además, respetaremos la distancia con nuestro(a) interlocutor(a) teniendo en cuenta el tipo de relación que tenemos con él o ella.

Reforzar al interlocutor. Aplicaremos una serie de técnicas para demostrar a nuestro(a) interlocutor(a) que le prestamos atención. Estas técnicas son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.

Observar el lenguaje no verbal. Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal, es decir, sus gestos corporales, sus expresiones faciales y las características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

Obtener las ideas principales. Detectaremos las palabras clave que sustentan el mensaje de nuestro(a) interlocutor(a). Relacionaremos dichas palabras clave para extraer las ideas principales del mensaje.

Retroalimentación. Finalmente, mediante la retroalimentación transmitiremos a nuestro(a) interlocutor(a) el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que lo hemos interpretado correctamente. (Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 pág. 46,47).

En esta primera etapa es fundamental reunir toda la información que sea necesaria acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia que mantienen.

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el lugar de la mediación pudiendo ser un lugar neutral o bien la sede de una de las partes, siempre y cuando la otra lo acepte. El lugar definido debe cumplir con algunas de las siguientes condiciones: Dimensión adecuada, Confort, Temperatura, Iluminación, etc. (José Antonio viveros 2003 pág. 10).

### 3.5.2 Comprender a las partes y cuestiones en controversia.

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haga que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permita preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario, de la siguiente manera:

Reformule lo dicho y vuelva atrás.

- Vuelva a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describa en forma comprensiva, no evalúe ni juzgue.
- Incluya los hechos y los sentimientos.
- Repita las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto le confirma que ha sido escuchado.
- Formule preguntas.
- Haga aclaraciones.
- Formule preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador.

El mediador nunca acepta un no. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no. (José Antonio viveros 2003 pág. 11).

La mediación forma parte de nuestra vida diaria. Hay casos en que nosotros mismos actuamos como mediadores, en otros, necesitamos la ayuda de alguien para zanjar diferencias. A la intervención formal de un tercer actor imparcial que trata de ayudar a las partes en conflicto a encontrar espacios de comunicación y entendimiento en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambos, se le conoce como mediación. El mediador no puede dictar soluciones, es decir no puede arbitrar un conflicto, pero puede usar su prestigio y respaldo para empujar a los contendientes hacia el camino de una solución. En este sentido, el mediador puede jugar una amplia gama de posibilidades de intervención en un conflicto: moderar reuniones, facilitar la información y comunicación entre las partes, propiciar procesos conciliatorios, e incluso participar en el análisis conjunto del problema para idear alternativas creativas de solución. (Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 pág. 73).

### 3.5.3 Buscar alternativas.

Es extremadamente importante ir identificando áreas de acuerdo. También se pueden generar “lluvias de ideas” con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Se debe determinar el enfoque adecuado para ir avanzando en el proceso de mediación. Entre estos enfoques podemos señalar:

- Ir cuestión por cuestión.
- Verlo todo como un solo paquete.
- Ir de lo más pequeño a lo grande.
- Desarrolle hábitos de acuerdo

En este paso de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o cuándo crear dudas, son los elementos claves que nos permitirán avanzar o no en la solución de un conflicto. (José Antonio viveros 2003 pág. 12).

Algunas de las características y funciones de la mediación son las siguientes:

Capacidad para promover la comunicación y el contacto eficaz entre las partes a fin de mejorar actitudes y generar un diálogo productivo. Clarificar percepciones,

revertir actitudes o comportamientos negativos o repetitivos que impiden el acuerdo.

Saber ayudar a las partes a definir, analizar y comprender los hechos, ayudar a clarificar temas e intereses, recordando puntos de vista o posiciones y resumiendo puntos de acuerdo o desacuerdo.

Atender cualquier señal que indique la posibilidad de avanzar hacia el acuerdo, facilitando el proceso de mediación de datos, compartir información, identificar necesidades e intereses, crear alternativas, valorar opciones y tomar decisiones. (Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 pág. 74).(Orta,2012).

#### 3.5.4 Finalización de la mediación.

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Pero si llegamos a un acuerdo, éste tiene que estar bien fundamentado, debe ser de carácter permanente, que las partes lo sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras.

Este acuerdo debe quedar refrendado por escrito, pero nunca el mediador es el que debería escribirlo, por lo que determine cuál de las partes debería preparar el borrador. La redacción parcial de un acuerdo o los acuerdos en principio pueden bastar para el borrador. (José Antonio viveros 2003 pág. 12).

Como casi cada cosa que se realiza en las organizaciones, la resolución de conflictos también requiere el uso de las herramientas de planeación, con las que se combinan los frutos del análisis realizado. El siguiente paso es realizar un plan para abordar el conflicto. Plan que, por cierto, también servirá como parte de la evaluación del taller.

Se reúnen los equipos y, a partir de los datos del conflicto obtenidos usando las herramientas de análisis que han conocido y aplicado en este taller, van a trazar un plan de trabajo que incluya al menos los siguientes elementos:

Un cronograma de acciones que incluya la lista de actores que las realizarán.

Enumerar las condiciones mínimas para establecer una negociación en el conflicto (condiciones de/para los actores y de/para la mediación, si la hay).

Indicar cómo se integra la propuesta del Tercer Lado.

## Conclusión.

En términos generales se logra concluir que afectivamente, se logra elaborar una valoración de cuatro características de liderazgo que fue, planeación, organización, control y motivación en trabajadores de las instituciones privadas lo que quiere decir que la hipótesis planeada en la investigación fue acertada.

El alcanzar el objetivo resulta altamente significativo dado que, para el logro de las metas de las empresas privadas, es fundamental que el líder cuente con la capacidad, en este sentido, el diseñar un instrumento que mida las 4 características del liderazgo, considerando que las empresas privadas no cuentan con este instrumento para medir y determinar estas etapas del liderazgo.

El concepto de liderazgo del que partió esta investigación es “liderar es el arte de influir sobre los demás ,para trabajar conjuntamente y con entusiasmos en el logro .Así el hecho de diseñar un instrumento que permita medir de manera objetiva esta actividad, resultara ser una herramienta significativa para el desarrollo empresarial, pues justamente dentro de la organizaciones es básico contar con personas que ayuden a sus miembros a alcanzar su máximo potencial , que establezca una visión sobre el futuro ,que adquiere la habilidad de dirigir ,enseñar de tal forma que las relaciones de grupo se lleven a cabo en un ambiente propicio y sin conflictos , por tanto generen una mayor productividad ala organización. Así el instrumento elaborado puede ser de gran utilidad tanto para el proceso de selección de personal, como para el de capacitación y desarrollo, considerando como establece la teoría de Lussier que “los buenos lideres se hacen, no nacen, siempre y cuando se tenga el deseo y la fuerza de voluntad para llegar a ser un líder efectivo en cualquier organización” y se añadiría, cuando se cuente con los recursos para evaluarlo y gestar su desarrollo.

De igual manera se emplea que para que esto sede como resultado se tiene que aplicar diferentes, herramientas como instrumento de medición para las instituciones privadas como puntos principales son, propiciar una herramienta adecuando que detecte el liderazgo, detectar problemas en cada una de las variantes para así poder invertir en los puntos claves de la empresa, como también el mejorar el sistema de trabajo, como también medir los objetivos y resultados de la organización.

## Bibliografía.

Jiménez Callante Alejandro, 1996, Administración y Dirección de Empresas Universidad de Cádiz, Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización.

Bayona Bohórquez, Jaime Andrés; Heredia cruz, Oswaldo el concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo estudios gerenciales, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 121-132.

Caballero Bustamante. Tomo I. Edición 1997. – La Gestión Empresarial y su Relación con el Control Interno.

Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88 El líder y el liderazgo: reflexiones.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr 2009. Administración. Un enfoque basado en competencias.

Gilar corbi, raquel; sánchez, bárbara; mañas viejo, Carmen, vol. 2, núm. 1, 2005, pp. 239-248 los procesos de mediación para la resolución de conflictos. Descripción de una experiencia.

Grados zamoranos, rosalia elizabeth; de la garza carranza, maría teresa análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas investigación administrativa, núm. 103, enero-junio, 2009, pp. 22-37 escuela superior de comercio y administración, unidad santa tomás distrito federal, México.

Gustavo Hernández Orta, 1ª edición, julio de 2012 © Inclusión y Equidad Consultora, SC, Manual de Gestión y Resolución de Conflictos.

hellriegel Jackson 11ª, 2009, edición, administración un enfoque basado en competencias.

José Antonio Viveros, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003. Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Paola Alexandra Traverso Holguín, mgs. Brian Guillermo Williams Flores, mgs. Irene del rocío palacios bauz, mgs. año 2017 pág. 102, la comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios.

pautt torres, geli. liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferente revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, vol. xix, núm. 1, junio, 2011, pp. 213-228.

Richard Bandler 2014, toma de decisiones y solución de problemas.

Consulta en línea.

<https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/7-libros-sobre-liderazgo-para-descargar-gratis-2106.html>