



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO EFECTIVO EN EL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FIANANCIEROS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

VANESSA ADRIANA RAMÍREZ BAIZABÁL

ASESOR: M.A. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

AGRADECIMIENTOS:



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MI ASESOR:

M.A. Arturo Sánchez Mondragón

Por la ayuda, el tiempo, y la dedicación
Que mostró para la elaboración de esta tesis.

A MI MAMÁ:

María L. Baizabál Durán

Por todo el esfuerzo y sacrificio que hizo,
para que yo pudiera terminar carrera profesional,
brindándome su amor, ayuda y confianza; que solo una Madre
puede dar.

A MI AMIGO:

Jorge López González

Por brindarme su ayuda, tiempo, paciencia y asesoramiento
que siempre mostró de una forma desinteresada, en las repetidas
ocasiones que recurrí a él, pidiendo su opinión.

A MIS PROFESORES:

A todos y cada uno de los Profesores, que formaron parte a lo largo de mi educación, brindándome sus conocimientos y experiencias, para desempeñarme profesionalmente.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN:

Por la formación y educación que recibí en ella, brindándome todos los recursos y apoyos necesarios, para mi desarrollo profesional.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO:

A mi Universidad que es la Máxima casa de Estudios de Nuestro País, en donde todos los que tenemos la fortuna de estudiar en ella, sentimos el orgullo de ser Universitario, para poder demostrar en la práctica que seguimos siendo los mejores capacitados para poder desempeñarnos profesionalmente.

ÍNDICE

PÁGS.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO 1.

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

1.1	Breve Reseña de los Antecedentes de la Administración.....	3
1.2	Concepto de Administración.....	3
1.3	Algunas Características de la Administración.....	4
	• <i>Su Universalidad</i>	4
	• <i>Su Especificidad</i>	4
	• <i>Su Unidad Temporal</i>	4
	• <i>Su Unidad Jerárquica</i>	5
1.4	Finalidad de la Administración.....	5
1.5	Funciones de la Administración.....	5
1.5.1	<i>La Planeación</i>	6
	1.5.1.1 Concepto.....	6
	1.5.1.2 Importancia.....	7
	1.5.1.3 Tipos de Planes (<i>clasificación</i>).....	8
	1.5.1.4 Técnicas.....	8
	1.5.1.5 Etapas.....	9
1.5.2	<i>La Organización</i>	11

1.5.2.1	Concepto.....	11
1.5.2.2	Importancia.....	12
1.5.2.3	Elementos de la Organización.....	13
1.5.2.4	Sistemas de Organización.....	13
1.5.3	<i>La Dirección</i>	15
1.5.3.1	Concepto.....	16
1.5.3.2	Importancia.....	16
1.5.3.3	Elementos de la Dirección.....	17
	• <i>Liderazgo</i>	17
	• <i>Integración</i>	17
	• <i>Motivación</i>	18
	• <i>Comunicación</i>	19
	• <i>Autoridad</i>	20
1.5.4	<i>El Control</i>	21
1.5.4.1	Concepto.....	21
1.5.4.2	Importancia.....	22
1.5.4.3	Elementos del control.....	23
	• <i>Equilibrio</i>	23
	• <i>De los objetivos</i>	23
	• <i>Establecimiento de estándares</i>	23
1.5.4.4	Factores que Comprende el Control.....	24
1.5.4.5	Control por Áreas Funcionales.....	24
	• <i>Control de producción</i>	24
	• <i>Control de calidad</i>	25
	• <i>Control de inventarios</i>	25
	• <i>Control de la producción</i>	25
	• <i>Control de compras</i>	25
	• <i>Control de mercadotecnia</i>	26
	• <i>Control de ventas</i>	26
	• <i>Control de finanzas</i>	27
	• <i>Control presupuestal</i>	27

CAPÍTULO 2

FACTORES QUE INTERVIENEN EL EN LIDERAZGO

2.1	Concepto.....	28
2.2	Características que los Líderes Tienden a Tener.....	29
	• <i>Inteligencia</i>	29
	• <i>Madurez Social</i>	29
	• <i>Motivación Interna</i>	30
	• <i>Aptitudes de Respeto</i>	30
2.3	Aptitudes Básicas de los Líderes.....	30
	• <i>Capacidad para el Empowement</i>	30
	• <i>Intuición</i>	30
	• <i>Auto conocimiento</i>	30
	• <i>Visión</i>	30
	• <i>Capacidad para lograr la congruencia de valores</i>	30
2.4	Estilos de Liderazgo.....	30
	• <i>Autocrático</i>	31
	• <i>Democrático</i>	31
	• <i>Laissez faire</i>	31
2.5	Funciones del Líder.....	32
2.6	Tipos de Poder.....	32
	• <i>Poder Legítimo</i>	33
	• <i>Poder de Retribución</i>	33
	• <i>Poder Coercitivo</i>	33
	• <i>Poder de Referencia</i>	33
	• <i>Poder de experiencia</i>	33
2.7	Modelos de Rasgos.....	34
	• <i>Físicos</i>	34
	• <i>Antecedentes sociales</i>	34
	• <i>Personalidad</i>	34

•	<i>Características Sociales</i>	34
•	<i>Características Relativas</i>	35
2.8	Modelos de Comportamiento Teorías X y Y.....	35
•	Teorías X.....	35
•	Teorías Y.....	35
2.9	Modelos de Contingencia.....	36
2.9.1	Modelos de Contingencias de FIEDLER.....	37
2.9.2	Modelo de Liderazgo Situacional de HERSEY.....	42
2.9.3	Modelo Ruta-Meta de HOUSE.....	45
2.9.4	Modelo de Participación del Líder VROOM y YETTON.....	48
2.9.5	Modelo de Liderazgo en la University State Ohio (OSU) y de la University of Michigan.....	52

CAPÍTULO 3

INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS. “AMERICAN EXPRESSA Co., S.A. DE C.V.”

3.1	Como Surge.....	55
3.2	Innovaciones en Servicios.....	56
3.3	Expansión en México.....	58
3.4	Leyes y Procedimientos.....	59
3.4.1	En el lugar de trabajo <i>Interno</i>	61
3.4.2	En el lugar de trabajo <i>Externo</i>	61
3.5	Ejemplos de un Liderazgo Efectivo dentro de la Organización.....	62
3.5.1	Caso del Director General en México.....	62
3.5.2	Mujer Ejecutiva: Vicepresidente de Finanzas.....	63

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL TIPO DE LIDERAZGO EFECTIVO, PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS.

4.1	Introducción.....	66
4.2	Antecedentes de la Empresa.....	67
4.2.1	Valores Corporativos.....	68
4.2.2	Misión.....	69
4.2.3	Visión.....	69
	• Modelo de Cultura Organizacional.....	70
	• Modelo de Calidad.....	71
4.3	Antecedentes del Departamento de Ventas.....	72
4.3.1	Características del Departamento de Ventas.....	73
4.3.2	Políticas del Departamento de Ventas.....	76
4.4	Situación en la que se Presenta el Departamento de Ventas.....	76
4.5	Justificación de la Investigación.....	77
4.6	Planteamiento del Análisis FODA.....	78
4.6.1	Fortalezas.....	78
4.6.2	Oportunidades.....	79
4.6.3	Debilidades.....	80
4.6.4	Amenazas.....	82
4.7	Estilo de Liderazgo que se Propone para el Líder del Departamento de Ventas.....	83
	CONCLUSIONES.....	86

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿La falta de un liderazgo efectivo en un Departamento de Ventas, afecta a la obtención de resultados favorables; los cuales se ven reflejados para la empresa de Servicios Financieros?

OBJETIVO:

“Presentar una alternativa de liderazgo efectivo, que cumpla con las expectativas necesarias del Departamento de Ventas, para incrementar la productividad de la empresa de servicios financieros, tomando como base el estudio detallado sobre el tema y considerando alguna de las teorías de liderazgo”

HIPÓTESIS:

“Cuando un departamento de ventas, esta motivado por la forma de dirigir de su líder y mas aun se siente satisfecho de pertenecer a la empresa; Obtendrá resultados favorables a corto plazo, los cuales también se verán reflejados para la empresa de servicios financieros”

INTRODUCCIÓN

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quién va a la cabeza, sobre todo porque tiene la responsabilidad de llevar acabo todo tipo de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no esta expresado por un nombramiento o designación específica.

En todos los equipos de trabajo (*desde los escolares hasta los de alta dirección de empresas*), encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; distinguiéndose también por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Por tal motivo el tema del presente trabajo es precisamente la: ***“Implementación del Liderazgo Efectivo en el Departamento de Ventas de una Empresa de Servicios Financieros”***, el cual pretende dar a conocer las especificaciones básicas sobre la importancia que tiene el Liderazgo en cualquier tipo de organización. Ya que el líder debe de identificar tanto las necesidades de sus subordinados como las de la organización y ser capaz de integrar las dos partes para la obtención de los objetivos.

Para tal efecto, en el Capítulo Primero se da a conocer de manera breve y en forma de Introducción los Antecedentes de la Administración, el concepto y naturaleza de la misma así como su importancia. De igual manera se analizará el Proceso Administrativo con sus diferentes etapas las cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En el Capítulo Segundo, se estudian todas y cada una de las características generales sobre el Liderazgo; el cual es nuestro tema de estudio, empezando con el concepto y siguiendo con sus características, aptitudes, estilos y funciones. Que deben de tener los líderes. Mencionando también los tipos de Poder que existen y finalmente se exponen los diferentes modelos de contingencias que son propuestas teóricas de diversos autores que de diferente manera buscan encontrar la mejor alternativa de liderazgo los cuales son: Fiedler, Hersey y Blanchard, House, Vroom y Yetton, las Universidades de OSU y Michigan.

Dentro del Capítulo Tercero, se mencionan los antecedentes de la Empresa de Servicios Financieros, desde su surgimiento hasta las diferentes etapas que a mostrado y como se ha ido colocando en el lugar que actualmente ocupa, en comparación de otras que brindan los mismos servicios. Finalizando con algunos ejemplos de liderazgo importantes dentro de la misma organización.

En el Capítulo Cuarto, el cual va enfocado básicamente hacia el desarrollo del caso práctico, que de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa y del mismo departamento, se realizará un análisis del entorno en que se encuentra el departamento para poder detectar el problema que existe en este, el cual por medio de la Matriz FODA, en donde se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta el departamento de forma interna y externa de la empresa, así como la comparación de una de las teorías que se exponen en el capítulo 2, que da una posible alternativa para que el líder mejore la dirección que tiene con su equipo de trabajo y de esa manera generar los mejores resultados.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

1.1 Breve Reseña de los Antecedentes de la Administración

La obtención de objetivos comunes da origen a la Administración; Ya que esta surge desde la época primitiva, en donde la principal característica que tiene el ser humano es la necesidad de relacionarse con otros hombres, para satisfacer sus necesidades, mediante la conducción de líderes naturales que se definen en un determinado grupo social. Esta necesidad de relación es como de instinto, al saber que sólo no lograría sus objetivos, y eso se ha venido reflejando a través del tiempo.

1.2 Concepto de Administración.

Etimológicamente Administración viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término “administrar” está compuesto por *ad* y *ministrare* que significa conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.¹

Sin embargo existen varios conceptos de Administración los cuales siempre tienen algo en común, como se muestra a continuación.

¹ Wilbug Jiménez Castro. *Introducción al Estudio de la Administración*. México 1963. Fondo de Cultura Económico.

Henry Farol: (*considerados por muchos como el verdadero padre de la administración moderna*), dice que “Administrar es: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar”.

Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

F.Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (*y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan*), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Por lo tanto la Administración; “Es el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficacia y eficiencia, en las formas de estructurar y manejar un organismo social, aplicando el proceso administrativo”.

1.3 Algunas Características de la Administración.

- *Su Universalidad.* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en una Empresa, en una Sociedad Religiosa, etc. También sus elementos son los mismos en todas esas clases de Administración.
- *Su Especificidad.* Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

- *Su Unidad Temporal.* Aunque se distingan fases, elementos y etapas del fenómeno administrativo. Éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- *Su Unidad Jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

1.4 Finalidad de la Administración.

La Administración busca en forma directa precisamente: “La obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, que sólo a través de ella, se obtienen con la mayor eficacia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, recursos humanos, máquinas, etc.”

Por lo tanto, la Administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a lucrativas y no lucrativas, así como a empresas industriales y de servicios; Por tal razón, su teoría proporciona un conocimiento importante, acerca de como a través de sus etapas se pueden obtener los objetivos de la organización donde se este implementando.²

1.5 Funciones de la Administración.

Gracias a los muchos estudios que se han realizado sobre la Administración, sea encontrado que el análisis de la Administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Es por esa razón que siempre se empieza por estudiar el Proceso Administrativo, que viene de la palabra:

² Agustín Reyes Ponce *Administración de Empresas México*, Ed. LIMUSA pag. 11

PROCESO: Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Por lo tanto El Proceso Administrativo: “Es la conjunción dinámica de funciones y elementos que permiten al responsable de una unidad administrativa (*cualquiera que esta sea y cualquiera que sea su nivel*), desarrollar adecuadamente sus tareas”.

El proceso administrativo se compone de dos fases, que son:

- Mecánica: Planeación y Organización.
- Dinámica: Dirección y Control.

Este tipo de estructura se ha usado y comprobado durante muchos años. Aunque existen diversas formas de organizar el esquema, ya que faltaría mencionar en la Fase Mecánica la **Previsión** y para la Dinámica la **Integración**, las cuales son también importantes pero para nuestro caso de estudio solo nos enfocaremos en cuatro .

1.5.1 Planeación

La planeación es la primera de las etapas del proceso administrativo, por que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La planeación permite establecer las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, la eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos.³

³ Much Galindo Lourdes. García Martínez José. Fundamentos de Administración, Octava Reimpresión, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. , 1999 Pág.

1.5.1.1 Concepto

Desde el punto de vista organizacional, la planeación establece metas u objetivos organizacionales, luego pronostica el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse y determina hacia donde se dirige la organización y el enfoque general que se utilizara para llegar allá.⁴

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.⁵

Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar adonde queremos llegar en un futuro deseado. Implica no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y funcional. Hace posible que ocurran las cosas que de otra manera no sucederían.⁶

La planeación determina hacia donde se dirige la organización y el enfoque general que se utilizará para llegar allá.

1.5.1.2 Importancia

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados, saber que es lo que se quiere realmente. Es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos. Implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada. Trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

⁴ Hicks, Herbert G. / Gullet, C. Ray. *Administración*. México, CECSA, 1993 Pág. 258

⁵ Agustín Reyes Ponce *Administración de Empresas* México, Ed. LIMUSA pag. 165

⁶ Koontz, Harold / Weihrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001 Pág. 69

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. El reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Desde el punto de vista organizacional, la planeación:

- Establece metas u objetivos organizacionales,
- Pronostica el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse,
- Determina el medio a través del cual las metas y objetivos habrán de alcanzarse.

1.5.1.3 Tipos de Planes

Planeación Estratégica. Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (*tácticos y operativos*). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Táctica o Funcional. Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio, con el fin de poner en táctica los recursos de la empresa.

Operativa. Su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que se deben ejecutar en los últimos niveles jerárquicos de la empresa, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

1.5.1.4 Técnicas

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas. Las técnicas son las siguientes:

1. Manuales: de objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de bienvenida y de organización.
2. Diagramas de procesos y de flujo: Que sirven para presentar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
3. Gráficas de Gantt: Que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
4. Programas: De muy diversas formas, pero, especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros.
5. Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique)⁷; CPM (Critical Path Method)⁸; y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling)⁹.

1.5.1.5 Etapas de la Planeación

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

⁷ Programa de Evaluación y Revisión de Técnicas

⁸ Métodos de camino crítico

⁹ Asignación de Recursos y Calendarización de Proyectos Múltiples

Propósitos: La planeación se inicia de la definición de los propósitos, y son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico.

Investigación: La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente; requiere invariablemente de la investigación para que pueda ser objetiva, precisa, cuantificable, flexible y certera.

Premisas: “Una premisa; es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.” Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo. Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

Objetivos: Los objetivos, indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estrategias: Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

Programas: Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como: “Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas

que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Presupuestos: Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Procedimientos: Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

Planes: Los planes son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato, son planes. Aunque cada una de dichas etapas tiene lineamientos específicos para su elaboración, existen algunas observaciones, comunes a todas, que deben regir cualquier plan, para que su diseño sea efectivo.

1.5.2 Organización

El ser humano siempre ha estado consciente de que la obtención de eficiencia, sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización, la cual corresponde a la fase Mecánica.

Esta Trata de cómo se va a realizar la división del trabajo ya que comprende el

establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa.¹⁰

1.5.2.1 Concepto

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.¹¹

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar en cualquier sentido ya sea horizontal como vertical en toda la estructura de la empresa.

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

1.5.2.2 Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (*expansión, contracción, nuevos productos, etc.*), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

¹⁰ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001. Pág. 70

¹¹ Agustín Reyes Ponce. *Administración de Empresas* México, Ed. LIMUSA pag. 212

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.5.2.3 Elementos de la Organización.

División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización: Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Departa mentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departa mentalización.

Coordinación: La función básica de la coordinación, es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social. La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.5.2.4 Sistemas de Organización

Organización Lineal o Militar; Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.

Organización Funcional o de Taylor; Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Organización Lineo-Funcional; En ésta se combinan la Organización lineal o militar y la Organización funcional o de Taylor aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (*Cadena de mando.*)
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Organización Staff; La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinada con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud.

Organización por Comités; Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Organización Matricial; Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones.

De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobre posición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

1.5.3 Dirección

Se encuentra ubicada en la fase Dinámica; y es la etapa más importante en relación con nuestro caso de estudios ya que su propósito es el de mantener el orden institucional y hacer cumplir las tareas, mediante el ejercicio de la autoridad. Las nuevas corrientes incluyen aquí el aspecto de liderazgo.

Es llamada también ejecución, y es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Debido en gran parte, al hecho de que al ejercer más representativamente las funciones administrativas, los *dirigentes* pueden considerarse *administradores*.

1.5.3.1 Concepto

Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización dependiendo de la estructura mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Se encarga de ver que se realicen las tareas, ya que el liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus

propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo, y comunicaciones.¹²

1.5.3.2 Importancia

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.5.3.3 Elementos de la Dirección

Liderazgo: El liderazgo es la habilidad de influir en el comportamiento de las demás personas para orientarlas hacia una dirección específica. La capacidad de un administrador para influir en los miembros de la organización a través del liderazgo, habrá de ayudar a determinar el grado en que tanto los individuos al igual que la organización como un todo, alcanzan las metas. Siendo así que un liderazgo efectivo constituye el ingrediente básico de una buena administración.¹³

Integración: La integración comprende la función a través de la cual el

¹² Koontz, Harold / Weihrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001. Pág. 70

¹³ Hicks, Herbert G. / Gullett, C. Ray. *Administración*. México, CECSA, 1993. pag. 481

administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos. Existiendo cuatro etapas importantes para la integración las cuales son:

- Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, se puede elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- Introducción o Inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
- Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

Motivación: La motivación, es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Por lo cual se considera que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (*deseos no satisfechos*), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.¹⁴

La motivación podrá ser tanto positiva como negativa. La positiva, a veces

¹⁴ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001 Pág. 530

denominada “Motivación de Reducción de Tensiones”, ofrece algo de valor para la persona. Dentro de éstas se incluye la paga, incentivos y posibilidades de llegar a convertirse en un empleado de tiempo completo como premio a una actuación aceptable. La motivación negativa, a menudo llamada el “Enfoque de Garrote”, utiliza el castigo o la amenaza. Por ejemplo se incluyen las llamadas de atención, amenazas de despido o de traslado a un puesto de menor categoría en caso de que el desempeño no sea el adecuado. Por lo tanto la motivación dependerá de la situación en que se encuentre la organización.¹⁵

Existen varias teorías que estudian la motivación y cuales son conocidas como teorías tradicionales; las cuales explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

1. Jerarquía de las necesidades, de Maslow.

-Básicas

-Crecimiento.

2. Teoría de motivación e higiene, de Herzberg.

-Factores de higiene o mantenimiento.

3. Motivación de grupo.

-Espíritu de equipo.

-Identificación con los objetivos de la empresa.

-Practicar la administración por participación.

-Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.

-Eliminación de prácticas no motivadoras.

Comunicación: Aunque la comunicación se aplica a todas las fases administrativas es de particular importancia en la función de dirección; la función de comunicación es el medio de unificar la actividad organizada. En su sentido

¹⁵ Hicks, Herbert G. /Gullet, C. Ray. *Administración*. México, Cecs, 1993 Pág. 431_432

más amplio, el propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma.¹⁶

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de administración. En específico, la comunicación se requiere para:

1. Establecer y diseminar las metas de la empresa.
2. Elaborar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos y de otro tipo, en la forma más efectiva y eficiente.
4. Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
6. Controlar el desempeño.

De tal manera que la comunicación en una empresa, comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- *Emisor*, en donde se origina la información.
- *Transmisor*, a través del cual fluye la comunicación.
- *Receptor*, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. La Comunicación se clasifica en:

1. Formal: Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y

¹⁶ Koontz, Harold / Weihrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001 Pág. 582

fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.

2. Informal; Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.

Autoridad; La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones en donde la persona que las dicta; las considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Tipos de Autoridad:

- Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.
- Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
- Técnica o Staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes: Es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.
- Instrucciones: Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitir las son los instructivos y las circulares.

1.5.4 Control

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo la cual se ubica en la fase Dinámica, no significa que en la práctica suceda de la misma manera; Ya que tiene como propósito medir los logros mediante el establecimiento de parámetros o indicadores, y en su caso corregir las desviaciones que se presenten. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

1.5.4.1 Concepto

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado..... *George R. Terry.*

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.....*Henry Fayol.*

Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.¹⁷

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes¹⁸

¹⁷ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001. Pag. 74

¹⁸ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001. Pag. 71

1.5.4.2 Importancia:

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

1.5.4.3 Elementos del control.

- *Equilibrio:* A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esté cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- *De los objetivos:* Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta

en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- *Establecimiento de estándares:* Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Oavis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

1. *Rendimiento de beneficios*
2. *Posición en el mercado.*
3. *Productividad.*
4. *Calidad del producto.*
5. *Desarrollo del personal.*
2. *Evaluación de la actuación.*

1.5.4.4 Factores que comprende el control

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor **cantidad** se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor **tiempo** se controlan las fechas programadas; el **costo** es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la **calidad** se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas

funciones de la empresa.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, por ejemplo, el control de inventarios utilizará los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material. Los otros factores pasarán a segundo término en importancia.

1.5.4.5 Control por Áreas Funcionales

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Control de Producción; La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal.

Control de Calidad; Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a: color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo.

Control de Inventarios; Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

Control de la Producción; El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Control de Compras; Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de reorden.
- Comprobación de precios.

Control de Mercadotecnia; Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercado

lógicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas.

Control de ventas; Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir.

La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

Control de finanzas; Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

Control presupuestal; Como ya se comentó, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

CAPÍTULO 2

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL LIDERAZGO

1.1 Concepto

En la actualidad el papel que representa el líder es muy importante dentro de cualquier organización, ya que es una figura que determina el logro que tienen los grupos en cuanto a los objetivos organizacionales. Por tal razón es importante mencionar los siguientes conceptos:

*El liderazgo significa influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.*¹

*El liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Y por último se aprecia una combinación de los tres primeros pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.*²

El liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Por lo tanto el liderazgo; es la habilidad de influir en el comportamiento de las demás personas, para orientarlas hacia una dirección específica.

En los conceptos anteriores se puede apreciar que, el liderazgo involucra a otras

¹ Hellriegel, Don/Slocum, John W. Administración. México. Internacional Thomson Editores, 1998 Pág. 501

² Lussier, Robert N./ Achua, Christopher F. *Liderazgo. Teoría _Aplicación _Desarrollo de Habilidades.* México, Thomson Learning, 2002 pag. 514_515

personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo.

En siguiente punto es que, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras.

Después, los líderes deben hacer lo que les corresponde. Las personas seguirán a su líder con mejor disposición, si comprueban que el sabe, al menos lo mismo que ellas. Y por último, los líderes eficaces alientan a los demás a correr riesgos.³

Un enfoque respecto al liderazgo consiste en estudiar los rasgos o características que poseen los líderes. Unos cuantos de estos rasgos se han considerado muy particulares de ellos, pero con frecuencia tales particularidades también son poseídas por otros que no son líderes.

2.2 Características que los Líderes Tienden a Tener

Se han identificado cuatro características que los líderes tienden a tener, no todos los líderes las poseen; en cambio algunos otros miembros de la sociedad en general sí llegan a tenerlas.

- *Inteligencia*; los líderes suelen tener una mayor inteligencia que sus seguidores.
- *Madurez social y diversidad de intereses*; los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y poseer una amplia gama de intereses.

³ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 Pág. 502_503

- *Motivación interna y deseos de logros*; los líderes desean alcanzar o lograr objetivos cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra.
- *Actitudes respeto a relaciones humanas*; los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tareas deben ser consideradas con los demás.⁴

2.3 Aptitudes Básicas de los Líderes

- *Capacidad para el empowerment*. Acción de un líder que consiste en compartir influencia y control con sus seguidores.
- *Intuición*. Habilidad para examinar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.
- *Autoconocimiento*. Capacidad de una persona de reconocer sus propias cualidades y limitaciones.
- *Visión*. Capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarlos.
- *Capacidad para lograr la congruencia de valores*. Capacidad para comprender los principios orientadores de la organización y los valores de los empleados, para conciliarlos.

2.4 Estilos de Liderazgo

Es de mucha importancia aprender a identificar claramente los estilos de liderazgos que los Administradores pueden adoptar; ya que en muchas ocasiones

⁴ Hicks, Herbert G. / Gullett, C. Ray. *Administración*. México, Cecsca, 1993. Pág. 482

y dependiendo el problema que se este enfrentando se llegan a utilizar los tres estilos, o también suele suceder que al comienzo de su cargo los va utilizando por diferentes periodos. Por lo cual es necesario mencionar la definición de cada estilo.

- *Autocrático:* En este tipo de liderazgo toda la autoridad se centra en el administrador. El administrador hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo. La comunicación tiende a ser primordialmente en un sentido, que va del administrador a sus seguidores.

Cuando se toma este liderazgo, se tiene como ventaja; la velocidad con la cual se toman las decisiones. Un líder no tendrá que obtener la aprobación de los miembros de su grupo, antes de tomar sus decisiones. Pero también tiene consigo una desventaja; la cual tiene un efecto negativo del liderazgo sobre la moral del grupo. Ya que los miembros podrán no estar de acuerdo con la forma como se toman las decisiones y por tanto brindar el menor apoyo posible.

- *Democrático:* El liderazgo democrático o participativo, toma en consideración los deseos y sugerencias de los miembros así como los del líder. Esto tiene un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final. Se busca la participación para fomentar el comportamiento de los miembros respecto a la decisión y mejoramiento de la calidad de la misma.

Como el liderazgo anterior también tiene ventajas que van desde; una moral más elevada de miembros y apoyo de la decisión final, así como mejores decisiones; gracias a compartir información e ideas entre los miembros del grupo. Y sus desventajas son que las decisiones son un poco más lentas, y

posibles convenios que van encaminados a agradar a todos, pero que no constituyen la mejor decisión.

- *Laissez faire*: En este caso el líder intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo. A un miembro se le señala una meta y casi se le deja solo para que la alcance. El líder funciona básicamente como miembro de grupo, proporcionando, tanto asesoramiento como dirección, según se le solicite.

La ventaja sería, la oportunidad que se les ofrece a los miembros del grupo para su desarrollo individual. A todas las personas se les brinda la oportunidad de expresión y de acción en una forma relativamente independiente. Y su desventaja es la posible falta de cohesión de grupo y unión hacia los objetivos organizacionales. Sin tener líder, el grupo podrá tener poca dirección y falta de control.⁵

2.5 Funciones del Líder

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: Las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sientan apreciadas por el grupo.

La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo. Algunos estudios han arrojado que los grupos más

⁵ Hicks, Herbert G. / Gullett, C. Ray. *Administración*. México, CECSA, 1993. Pág. 485_486

efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona se encarga de la función de las tareas y otro miembro se encarga de la función social.⁶

2.6 Tipos de Poder

Para ser líder no basta poseer las aptitudes básicas del liderazgo. Los líderes también deben tener poder para conseguir que sus seguidores cumplan sus instrucciones. Ya que el poder y la influencia son fundamentales para el desempeño de un líder. Las fuentes de poder son medios para desarrollar el poder que se requiere para influir en el comportamiento, cambiar el curso de los hechos, superar la resistencia y convencer a otros de que hagan cosas que de lo contrario no harían.

El poder es la habilidad para influir en el comportamiento de los demás, el liderazgo es el ejercicio de ese poder de modo que un líder eficaz debe saber utilizarlo sabiamente. El tipo de poder que ejercen los líderes revela en gran medida las motivaciones de sus seguidores.

- **PODER LEGÍTIMO.** Es la influencia basada en el puesto formal del líder en la jerarquía de la organización. Ya que los empleados harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan y ellos la obligación de acatarlo.
- **PODER DE RETRIBUCIÓN.** Influencia derivada de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores. Y los empleados harán algo para obtener las recompensas que el líder controla.
- **PODER COERCITIVO.** Capacidad de un líder para obtener cumplimiento infundiendo temor al castigo. Se demuestra porque los

⁶ Lussier, Robert N. / Achua, Christopher F. Liderazgo. Teoría_Aplicación_Desarrollo de Habilidades. México, Thomson Learning, 2002 pag. 518

empleados realizarán algo para evitar castigos que el líder controla.

- *PODER DE REFERENCIA*. Influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder. Se demuestra porque los empleados realizarán algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación.
- *PODER DE EXPERIENCIA*. Influencia de un líder basada en sus conocimientos especializados. Los empleados emprenderán algo porque creen que el líder posee un conocimiento, capacidad y experiencia singulares y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea. ⁷

Los líderes eficaces quizá se topen con la necesidad de utilizar los cinco tipos de poder en diferentes momentos. El uso que haga un líder de los diferentes tipos de poder, puede resultar en uno de los tres tipos de comportamiento en sus seguidores como: Compromiso, Cumplimiento y Resistencia.

Los subordinados comprometidos se muestran entusiastas en el cumplimiento de las expectativas de su líder y se esfuerzan por alcanzarlas. Los subordinados que se limitan a cumplir las instrucciones de su líder harán únicamente lo que están obligados (*por lo general sin mucho entusiasmo*). En la mayoría de los casos, la resistencia de los subordinados se oculta bajo la apariencia de responder a las instrucciones del líder, cuando la verdad es que no es así o incluso se incurre intencionalmente en demoras o sabotaje de planes.

2.7 Modelos de Rasgos

Son patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características

⁷ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 pag. 503_504

físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes.

- *Físicos*, de juventud a madurez, energía, apariencia llamativa, elevada estatura, esbeltez.
- *Antecedentes sociales*, estudios en las escuelas indicadas, elevada condición social o ascenso social.
- *Personalidad*, adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional, predominio, seguridad en si mismo.
- *Características sociales*, encanto, delicadeza, popularidad, cooperación, diplomacia, sociabilidad.
- *Características relativas a tareas*. Impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

2.8 Modelos de comportamiento: Teoría X y Teoría Y

Teoría X

Estos administradores tienden a utilizar un estilo de liderazgo directivo, le dicen a la gente lo que tienen que hacer, dirigen mediante el recurso de indicar a las personas lo que se espera de ellas, de instruir las en el desempeño de sus labores, de insistir en que cumplan ciertas normas y de comprobar que todos se percaten de quien es el jefe. Se rige bajo los supuestos siguientes:

- a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará, siempre que pueda.
- b) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

Estos líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo, consultan a sus subordinados antes de actuar, les piden opciones y los alientan a participar en la planeación y toma de decisiones. De acuerdo con McGregor⁸ esta teoría se rige bajo los siguientes supuestos:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural, como el juego o el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- c) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- d) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- e) La capacidad de desarrollar en alto grado la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, y no pequeños, sectores de la población.

2.9 Modelos de Contingencias

De acuerdo con los modelos de contingencia del liderazgo, cada situación determina el estilo que se debe utilizar. Sin embargo, los modelos de contingencias más influyentes son: el modelo de contingencias de Fiedler, el modelo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de ruta-meta de House y el modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton.

⁸ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 Pág. 507_508_509

APTITUDES BÁSICAS

Madurez de los seguidores
Necesidades de los empleados
Toma de decisiones
Relaciones Líder-seguidores
Tipos y usos del poder
Estructura de tareas
Rasgos

2.9.1 Modelo de Contingencia de *FIEDLER*

Fred Fiedler y sus colaboradores desarrollan el primer modelo de contingencias. “El Modelo de Contingencias de Fiedler”, sostiene que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del líder y las demandas de una situación. En otras palabras, la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo, un administrador debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre estilos y situación, lo que puede implicar modificar la situación para adecuarla al estilo del líder o ceder el papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación.⁹

“El liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo.” *Fiedler*

⁹ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 Pág. 513_514

Con base en sus estudios, encontró tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que afectan al estilo más efectivo de los líderes:

Poder del Puesto; Esto se refiere al grado al que la posición misma le permite al líder lograr que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo. Algunas de las medidas del poder de posición incluyen la autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar las promociones o degradaciones, e indicar o dirigir a los miembros respecto a lo que deben decir.

Estructura de la Tarea; Esto se refiere al grado al que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por aspectos tales como el grado de claridad con que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos, y el grado al que la corrección de la solución o la decisión se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.

1. *Relaciones entre Líder y Miembros;* Esto se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que puede tener con los miembros.¹⁰

Estilos de liderazgo de Fiedler

Fiedler postuló dos estilos principales de liderazgo, Uno de ellos se orienta principalmente a las tareas y, según él, el líder obtiene satisfacción al observar que las tareas se llevan a cabo. Otro estilo se orienta principalmente al logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de un puesto de importancia personal.

¹⁰ Hodgetts, Richard M. / Altman, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. México, McGraw Hill, 1992 Pág. 209

El define “*lo favorable de la situación*”, como el grado en el que una situación determinada permite si un líder está más orientado a tareas o a personas, y utilizó una técnica de prueba poco común. Basó sus descubrimientos en dos tipos de calificaciones:

- (1) Calificaciones sobre el **Compañero de Trabajo Menos Preferido CTMP**, o sea, las estimaciones hechas por personas de un grupo, relativas a aquellos con quienes les gustaría menos trabajar.
- (2) Calificaciones sobre la “*supuesta similitud entre opuestos*” **AS**, basadas en el grado de semejanza que los líderes consideran entre ellos y los miembros del grupo, suponiendo que a las personas les gusta más trabajar y lo hacen mejor con quienes consideran más afines.

Ahora se utiliza más comúnmente la escala LPC en investigaciones. Para desarrollar esta escala, se pidió a los entrevistados señalar los rasgos de la persona con la que menos podrían trabajar. Se debía describir a la persona en una escala de 16 conceptos como la siguiente:

Agradable: ____: ____: ____: ____ | ____: ____: ____: ____: **Desagradable**
Actitud
de rechazo: ____: ____: ____: ____ | ____: ____: ____: ____: **Aceptable**

Utilizando este método se encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo (aceptados) eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su CTMP; (no aceptados) obtenían una menor satisfacción en el desempeño del trabajo.

Después de estas investigaciones, él llegó a la conclusión de que las percepciones personales pueden ser poco claras o imprecisas, y él lo describe de la siguiente manera:

“El desempeño en términos de liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; sólo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad del grupo o de la organización se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes en forma más efectiva sino también a integrar un medio ambiente en la organización que permita al líder tener un buen desempeño”¹¹

Limitantes: También el modelo de Fiedler tiene ciertas limitantes. **En Primer lugar,** las variables situacionales son complejas y difíciles de evaluar. La medición de las relaciones líder-miembros, estructura de tareas y poder de posición necesariamente debe ser subjetiva. **En Segundo lugar,** en este modelo se presta escasa atención a las características de los subordinados; el hecho de que sean profesionistas altamente calificados o trabajadores no calificados puede tener gran importancia en la determinación del estilo por adoptar. **En Tercero,** este modelo se basa en el supuesto de que el líder posee las habilidades necesarias para dirigir competentemente los esfuerzos de sus subordinados.

Pero si el líder carece de las habilidades básicas de liderazgo, es poco probable que los demás lo respeten o confíen en su juicio, lo que invalida las variables situacionales. Finalmente la lógica en la que la escala de CTMP es cuestionable Fiedler asegura que el factor CTMP mide un rasgo fijo y que ningún líder puede modificar fácilmente su estilo de liderazgo para adecuarlo a una situación. Cuando el estilo de líder y la situación no coinciden, argumenta; es la situación, no el líder, lo que debe cambiar para ajustarla al estilo del líder.

¹¹ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001. Pág. 574_575

MODELO DEL LIDERAZGO EFECTIVO DE *FIEDLER*

<u>DESCRIPCION DE LA SITUACION</u>			
RELACIONES ENTRE LIDER Y MIEMBROS	ESTRUCTURA DE LA TAREA	POSICION DE PODER	ESTILOS DE LIDERAZGO EFECTIVO
Buenas	Estructurada	Fuerte	Orientado hacia las tareas
Buenas	Estructurada	Débil	Orientado hacia las tareas
Buenas	No Estructuradas	Fuerte	Orientado hacia las tareas
Buenas	No Estructuradas	Débil	Orientado hacia las relaciones
Malas	Estructurada	Fuerte	Orientado hacia las relaciones
Malas	Estructurada	Débil	Orientado hacia las relaciones
Malas	No Estructuradas	Fuerte	Los Dos
Malas	No Estructuradas	Débil	Orientado hacia las tareas

Fuente: Gordón, Judith R. Comportamiento Organizacional. México, Hispanoamericana Pág. 320

2.9.2 Modelo de Liderazgo Situacional de **HERSEY Y BLANCHARD**

La teoría del “Ciclo de vida”, o “Teoría Situacional”, dice que el liderazgo efectivo se presenta cuando el estilo del líder encaja con la buena disposición de sus seguidores, un aspecto que no concuerda con otras teorías. En esta teoría se explica que probablemente la buena disposición de un seguidor aumente a lo largo del ciclo de vida de su relación con el líder, lo que requeriría que el líder cambiara de estilo con el transcurso del tiempo. Ellos mencionan, en su teoría, dos dimensiones del estilo del líder:

- *El comportamiento de tareas;* se refieren a aquellos comportamientos que el líder especifica como obligaciones de la persona o el grupo, sus actividades y sus responsabilidades, estableciendo metas, organizando, programando, dirigiendo y controlando
- *El comportamiento de relaciones;* se refiere a los comportamientos de los líderes respecto a la comunicación, un ejemplo sería saber escuchar, brindar apoyo, facilitar las interacciones, proporcionar retroinformación y apoyar a personas y grupos.

A continuación se muestran las dos dimensiones que producen los cuatro estilos de la figura que plantean Hersey y Blanchard:

INDICACION (S1); es la calificación alta en tareas y baja en relaciones. El líder guía, dirige, establece lineamientos, gira instrucciones concretas y supervisa estrechamente el desempeño. Por ejemplo cuando un líder que tiene un estilo disfuncional de mandar dicta órdenes sin verdaderamente tomar en cuenta a los subalternos para nada.

VENDER (S2); Es la calificación alta en tareas y alta en relaciones. El líder explica sus decisiones, de forma clara y convence a los subalternos de que las acepten

porque son necesarias. Por ejemplo cuando se trata de convencer con mucho desempeño, el resultado puede ser que se llegue a abrumar a los subordinados con un exceso de estructuras y consideraciones.

PARTICIPACION (S3); Calificación baja en tareas y alta en relaciones. El líder traslada bastante responsabilidad a sus seguidores, alienta a los subalternos a participar en la toma de decisiones y facilita su colaboración y compromiso. Un ejemplo es cuando en algunos casos, el líder puede apegarse demasiado a la voluntad de sus subalternos, en lugar de juzgar acertadamente la cantidad adecuada de participación.

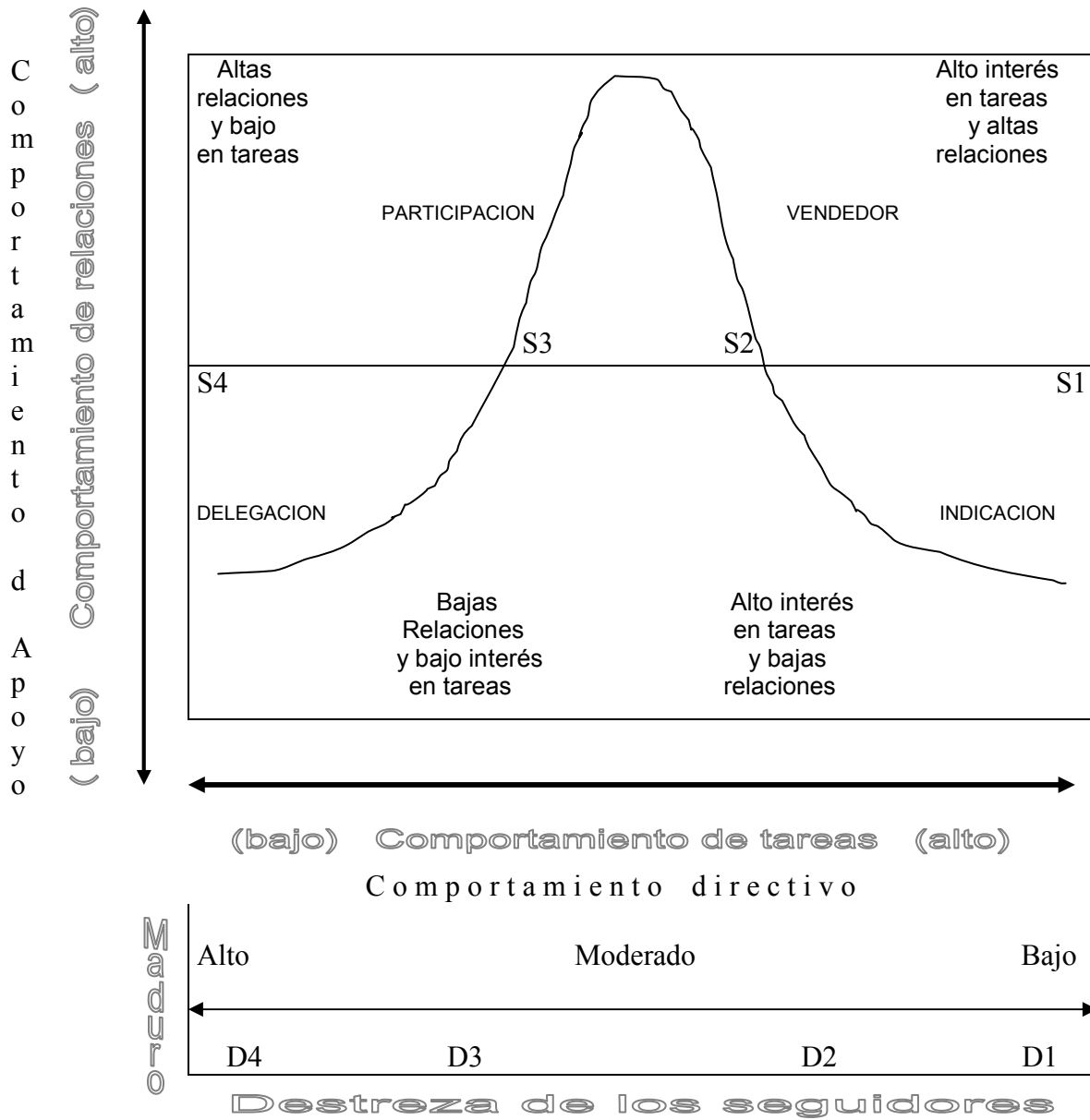
DELEGACION (S4); Calificación baja en tareas y baja en relaciones. El líder sólo observa y vigila el desempeño de los subalternos, después de depositar en ellos la responsabilidad de las decisiones y a su aplicación. Cuando este estilo no se usa debidamente, el líder se puede deslindar excesivamente del proceso para tomar decisiones.¹²

Limitantes. El modelo de Hersey padece ciertas limitaciones. **Primero;** ¿realmente pueden los líderes elegir un estilo de liderazgo cuando se enfrentan a una situación nueva? La respuesta a esta pregunta tiene importantes implicaciones para la selección, adjudicación y ascenso de administradores. **Segundo,** en este modelo se ignoran muchos factores que podrían influir en la elección de un estilo por el líder. **Tercero,** es muy probable que diferentes empleados se encuentren en diferentes niveles de disposición. En estas condiciones, ¿cuál sería el mejor estilo por adoptar? Finalmente, en este modelo no se distingue entre tipos de tareas y las razones de una disposición deficiente, esto es ¿las tareas son rutinarias o variadas, simples o complejas? ¿La falta de disposición indica falta de motivación, de capacidad o de ambas?¹³

¹² Gordón, Judith R. Comportamiento Organizacional. México, Prentice May Hispanoamérica. 1997 Pág. 326

¹³ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 pag516

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE *HERSEY Y BLANCHARD*



Fuente: Hellriegel, Don / Slocum, John W. Administración. México. Internacional Thomson Editores Pág. 518

2.9.3 Modelo de Ruta-Meta de *HOUSE*

En esta teoría, el papel del líder de producir el comportamiento dirigido a la meta consiste en “incrementar el pago a los subordinados por el logro del trabajo-meta, y hacer la ruta hacia estos pagos más fácil de llevar aclarándola, reduciendo obstáculos y trampas y aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la ruta”. Por esto, su papel es aclarar las metas, proporcionar recompensas por el logro de estas metas, facilitar el logro de las mismas y proporcionar oportunidades para lograr satisfacción personal en el proceso de su logro.

Adicionalmente, la teoría de la Ruta-Meta implica; que el grado en el cual el líder puede ser eficiente en cuanto a producir el comportamiento dirigido a la meta, dependerá de la situación. El líder puede tener efectos positivos en aquellas situaciones donde hay ambigüedad en el papel o donde el sistema “Recompensa/Castigo”, es fijo relativamente.

Los intentos del líder por aclarar la relación ruta-meta pueden incrementar el rendimiento pero generalmente a costa de una satisfacción disminuida. Finalmente, el comportamiento del líder que refleja interés por la gente resulta en un rendimiento incrementado sólo hasta el punto de facilitar el logro de las metas.

¹⁴ En este modelo se identifican cuatro estilos de liderazgo:

El Liderazgo Orientado a Logros; implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

El Liderazgo Directivo; proporciona a los subordinados orientación bastante específica y se establece lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

¹⁴ Rue, Lesli W. / Byars, Lloyd L. Administración, Teoría y Aplicaciones, México, Alfaomega. 1994 Pág. 231

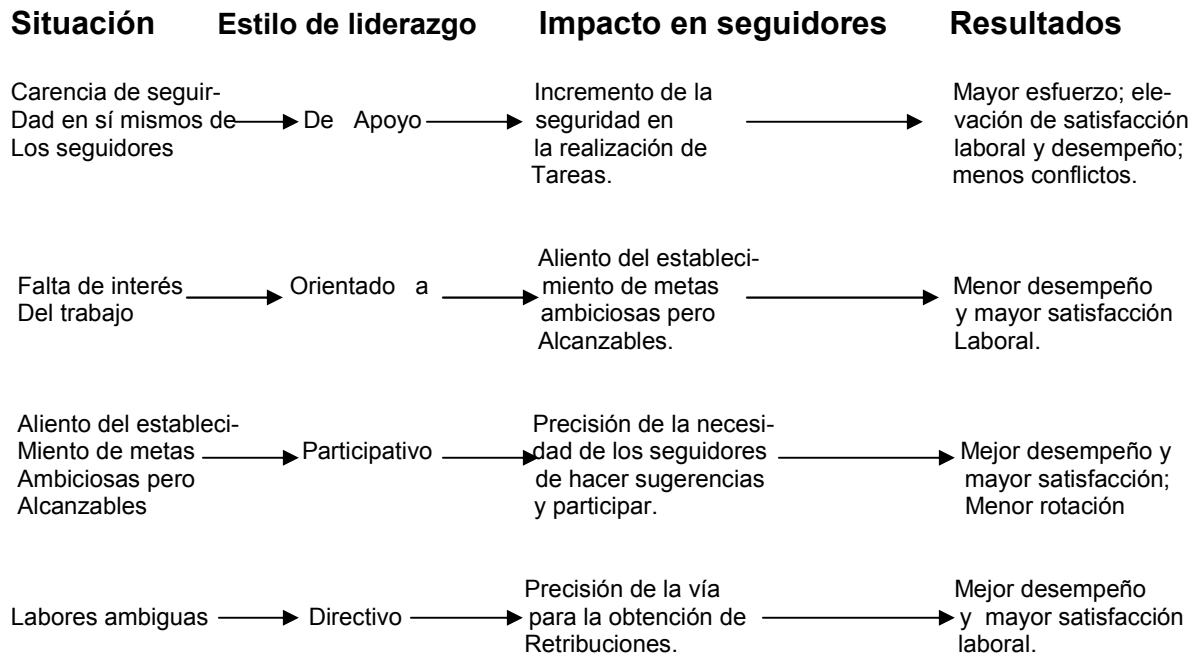
El Liderazgo Participativo; permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.

El Liderazgo de Apoyo; tiene en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran desalentados e insatisfechos.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

La teoría de camino y meta tiene mucho sentido para los administradores en funciones, pero es necesario darse cuenta de que el modelo es relativamente nuevo y que requiere una mayor cantidad de pruebas antes de que se le pueda utilizar como guía definitiva para la acción de los administradores.

MODELO DE RUTA-META DE *HOUSE*



Fuente: Hellriegel, Don / Slocum, John W. Administración. México. Internacional Thomson Editores Pág. 521

2.9.4 Teoría del Liderazgo Participativo de *VROOM Y YETTON*

Víctor Vroom y Philip Yetton, ofrecen una serie de reglas para determinar el grado y modalidad de toma participativa de decisiones que se deben alentar en diferentes situaciones. A partir del reconocimiento de que una tarea puede estar estructurada o desestructurada, los investigadores señalaron la necesidad de que los líderes adaptan su conducta al grado de estructura de las tareas. Este modelo fija una secuencia de reglas a seguir por los líderes para determinar la modalidad y grado de participación de los empleados en la toma de decisiones.

En esta teoría, los líderes, cuando analizan la situación, deben tomar en cuenta infinidad de factores, los cuales se reflejan en las ocho preguntas del árbol de decisiones. Las respuestas de estas preguntas llevan al administrador a la rama adecuada del árbol de decisiones, lo cual le permite identificar uno o varios procesos de toma de decisiones que resultan adecuadas para la situación.¹⁵

Existe un proceso para la toma de decisiones, el cual se explica a continuación primero se pone el Estilo de decisión y después la Definición:

- AI** El líder toma solo la decisión. Tomando en consideración la información que tiene en ese momento.
- AII** El líder pide información a los miembros de su equipo, pero toma solo la decisión. Los miembros del equipo pueden ser informados o no de la situación.
- CI** El líder da a conocer la situación a los miembros del equipo y les pide información y evaluación. Los miembros del equipo no trabajan en grupo y el líder toma solo la decisión.

¹⁵ Gordón, Judith R. Comportamiento Organizacional. México, Prentice May Hispanoamérica. 1997 pag 323

- CII** Líder y miembros del equipo se reúnen para la situación, pero el líder toma la decisión. Que puede reflejar la influencia de los subalternos o no.
- GI** El líder comparte el problema con uno de sus subalternos y juntos analizan el problema y llegan a una solución satisfactoria para los dos, en un ambiente de intercambio franco y abierto de información.
- GII** Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación y el equipo toma la decisión. Y el líder actúa como coordinador de la discusión, está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.
- DI** El líder delega el problema a uno de sus subalternos, proporcionándole toda la información pertinente que tiene, pero dándole la responsabilidad de tomar la decisión y su apoyo para la decisión que tome.¹⁶

1. **RC**, *Requerimiento de Calidad*. ¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?.
2. **RCO**, *Requerimiento de Compromiso*. ¿Que tan importante es el compromiso de los subordinados con esta decisión?.
3. **IL**, *Información del Líder*. ¿Dispone usted de información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?.
4. **EP**, *Estructura del Problema*. ¿Está el problema suficientemente estructurado?.
5. **PC**, *Probabilidad de Compromiso*. ¿Si usted tomara solo la decisión, está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerían con ella?.
6. **CM**, *Congruencia de Metas*. ¿Comparten los subordinados las metas

¹⁶ Fuente: Vroom, V.H. y P.W. Yetton, Leadership and Decisión_marking . Pittsburgh, 1973.

organizacionales por cumplir en la resolución de este problema?.

7. **CS, Conflicto entre Subordinados.** ¿Es probable que entre los subordinados surjan conflictos acerca de cual solución preferir?.
8. **IS, Información de los Subordinados** ¿Disponen los subordinados de información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?¹⁷

Implicaciones organizacionales. El modelo de liderazgo participativo constituye una excelente guía para determinar el tipo y grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Confirma los hallazgos de otras investigaciones en el sentido de que los líderes recurren a la participación cuando la calidad de una decisión influye en: **Lo** que es improbable que los subordinados acepten la decisión. **Lo** que es improbable que hagan si no se les permite intervenir en ella. **Y** cuando se puede confiar en que los subordinados privilegiarán el cumplimiento de las metas organizacionales por encima del de sus metas individuales.

En este modelo se insiste también en la necesidad de fijar la atención en la situación, no en el líder, el modelo de liderazgo participativo postula que los líderes pueden adoptar diferentes estilos para responder a las demandas de diferentes situaciones. Pero antes de elegirlo el líder debe evaluar la situación. No obstante, no todos los líderes pueden aplicar las sugerencias de este modelo pues aunque quizá sepan cómo deberían comportarse, tal vez carezcan de las habilidades básicas de liderazgo que les permitan adecuar su conducta a una situación específica.

¹⁷ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 pag524

2.9.5 Modelo de liderazgo en la *University State Ohio (OSU)* y de la *University of Michigan*

Los estudios se realizaron bajo la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la OSU, y uno de sus objetivos primordiales fue investigar las determinantes de situación de la conducta de liderazgo. En particular, los investigadores trataban de responder a la pregunta: ¿Qué tipos de conducta manifestaban los líderes y qué efecto tienen estos estilos de liderazgo en el rendimiento y el nivel de satisfacción del grupo de trabajo respectivo? ¹⁸

Investigadores de la Ohio State University, realizaron una serie de experimentos para confirmar la idea de que la conducta de los líderes influía en su efectividad. Los estudios OSU son una serie de investigaciones sobre liderazgo en donde se afirma que los líderes actúan bajo dos principales tipos de comportamiento cuando desempeñan sus deberes.

El primer tipo de comportamiento se conoce como **Comportamiento Estructural**. El cual se entiende como cualquier actividad de liderazgo que:

- a) Defina la relación entre líder y sus seguidores
- b) Establezca procedimientos bien definidos a los que los seguidores deban adherirse al ejecutar sus trabajos.

Los comportamientos caracterizados como estructura inicial; incluían programar el trabajo de subalternos o compañeros de trabajo, asignar tareas a los empleados, conservar los parámetros de los resultados o delinear las tareas específicas que realizarán las personas. En términos generales, el comportamiento estructural limita la autoridad de los seguidores en la ejecución de sus tareas. Aunque sería correcto concluir que el comportamiento estructural puede ser relativamente

¹⁸ Hodgetts, Richard M. / Altman, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. México, McGraw Hill 1992 Pág. 203

estricto.

El segundo tipo principal de comportamiento de liderazgo descrito por los estudios OSU es el **Comportamiento de Consideración**. La consideración se refiere al grado en el cual el líder aborda las necesidades de las personas. El comportamiento de consideración es un comportamiento de liderazgo que refleja amistad, confianza mutua, respeto y emotividad en la relación entre el líder y los seguidores. El comportamiento de consideración generalmente tiene como finalidad desarrollar y mantener una relación más humana entre el líder y los seguidores.

Los estudios **OSU** produjeron un modelo que muestra cuatro estilos fundamentales de liderazgo. Un estilo de liderazgo es el comportamiento que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas. Investigadores de la **University of Michigan** realizaron estudios similares sobre las conductas de liderazgo.

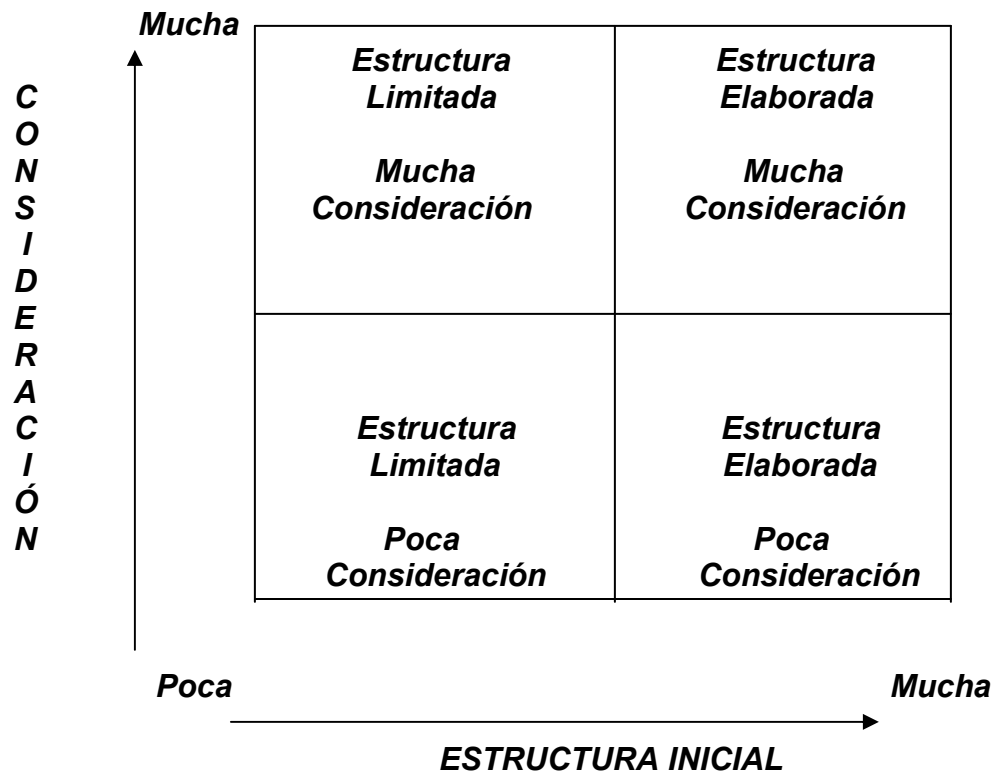
Los líderes que adoptan un estilo de liderazgo centrado en la producción fijan normas, organizan y prestan estrecha atención a las labores de los empleados, siguen programas de producción y remarcan la importancia de los resultados.

Los que adoptan un estilo de liderazgo centrado en los empleados los alientan a participar en la toma de decisiones y se cercioran de que se sientan satisfechos con su trabajo, la principal preocupación de este tipo de líderes es el bienestar de los empleados.

Los investigadores descubrieron que el desempeño de los equipos bajo la conducción de líderes centrados en los empleados suele ser superior al de equipos con líderes eficaces establecen; relaciones de apoyo con los miembros de su equipo y los alientan a establecer y cumplir sus metas.¹⁹

¹⁹ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración*. México. Internacional Thomson Editores, 1998 Pág. 510_511_512

ESTRUCTURA DEL LIDERAZGO POR LA UNIVERSIDAD OHIO STATE.



Fuente: Hodgetts, Richard M. / Altman, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. México, McGraw hill, 1992.

CAPÍTULO 3

INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS: “AMERICAN Express Co. S.A. DE C.V.”

3.1 Como surge

En 1850 un hombre fundó una compañía dedicada a fabricar las resistentes prendas de trabajo que necesitaban los mineros del oro, para reducir los costos de transporte (Nueva York).

La mayoría de los viajes se realizaban a caballo, en carruajes o carretas. Pero con la creación del Ferrocarril se generó una gran expansión de la empresa.

Aunque no fue desde sus comienzos una Empresa de Servicios Financieros, adquiría mucho prestigio, ya que era la mejor empresa de transporte urgente ya que ponían en primer lugar al cliente y sus pertenencias.

Así como también le daban un valor indispensable a cada uno de los empleados que hacían posible las entregas de las mercancías ya que dichas entregas se llevaban a cabo en varios días de viaje y en ocasiones no podían descansar ya que este servicio se distinguía porque era rápido y seguro.

Y es en 1874 que empieza su expansión de Sucursales en todo Estados Unidos, y fue hasta en 1882 que esta empresa sale de solo transportar mercancía con carácter de urgente y lanza su servicio de giros, el cual fue un sistema diseñado por un empleado, el cual tuvo un éxito rotundo ya que no estaba pensado solo

para el servicio de los hombres que eran las que con mayor facilidad contaban con una cuenta bancaria, sino que también se había diseñado para las mujeres y niños.

Y a su vez otro empleado dio la publicidad necesaria para dar a conocer en todos los lugares en donde era posible este nuevo servicio. Con estas demostraciones de iniciativa propia, los empleados se promovían para que inmediatamente se les otorgara un aumento de sueldo y un mejor puesto.

La persona que desempeñaba el puesto de Presidente de la compañía en 1870, implantó el primer “Código de Conducta” de la empresa, el cual en 1895 se incluyen 2 rubros más, en los cuales se especifican:

- *Que los empleados respondan claramente a todas las preguntas del negocio.*
- *Hacer hincapié en el tratamiento más cortés y caballeresco a todos los clientes sin importar sexo, raza y nivel social.*

3.2 Innovaciones en Servicios

Recordándoles una vez más que los negocios de la empresa dependían de sus clientes. Para estos años esta empresa ya contaba con el primer plan de pensiones, así como dar trabajo a mujeres. Pero por Políticas de la empresa el contrato de mujeres era de forma anónima ya que solo se permitían hombres (*claro que en el pago de nómina las empleadas eran registradas con sus iniciales y su apellido.*)

Es en 1891 cuando se crean los “Cheques de Viajero” (*Marcellus Berry, Gerente de Tráfico de la Empresa de Servicios Financieros fue el inventor del Traveler*

Cheque, singular instrumento financiero, seguro y confiable por su ingenioso sistema de firma y contrafirma) convirtiéndose en la primer empresa que los pusiera en práctica, y gracias a eso inmediatamente se convierte en una empresa Internacional y cuenta con la aceptación de muchos bancos prestigiados también a nivel mundial.

Es entonces que deja de ser una empresa de “Servicios de entrega de mensajes y carga urgente” y se convierte en una “Empresa que agregaba una oferta de productos financieros”, tales como: giros postales y cheques de viajero.

En 1919 ya se dedicaron a vender pasajes a sus clientes (*los cuales eran entregados de una forma muy elegante en carpetas de piel*), en transporte aéreo internacional los cuales comenzaron de Londres a París, en un aeródromo. Pero se extendieron a otros destinos de Europa, pero también se hacia hincapié en el lema:

“Tratar Cortésmente al Competidor”

Esta gran expansión de servicios trajo consigo más empleos en todas las sucursales instaladas en varios países, y para 1945 ya eran 7.766 empleados de la Empresa de Servicios Financieros, lo cual estaba influido por el buen liderazgo del presidente que en ese año se encontraba desempeñando ese cargo ya que los anteriores presidentes se habían distinguido por una forma muy recta de llevar a cabo su cargo.

Es entonces que en los años 50, la empresa no se conforma con los servicios que ya brindaba a sus clientes y saca al mercado “la Tarjeta de Crédito”, la cual estaba diseñada para que sus consumidores, la utilizaran principalmente en sus gastos de viaje y no arriesgarse así a los asaltos.

Aunque cuando los tarjeta habientes no estaban conscientes de la importancia del pago, se asignó a una de las empleadas a que se dedicara hacer una especie de

versos que de forma muy sutil hicieran ver al cliente, la importancia que tenía el pago puntual de su tarjeta.

En 1990, la compañía redactó por vez primera la serie de atributos corporativos (los cuales son 10), que tendrían el nombre de Valores Corporativos los cuales están fomentados por la empresa para que los empleados se basen en ellos y tengan una relación grata con los demás miembros de la compañía.

3.3 Expansión en México

La Empresa de Servicios, se funda en 1850, pero es hasta 1852 que se establece en México, es una Compañía Internacional de Servicios que tiene como principal giro los Viajes con oficinas ubicadas en la ciudad de Nueva York, y subsidiarias en 130 países, donde alrededor de 80,000 empleados prestan sus servicios.

En 1852, se establece, en Acapulco, Gro., siendo esta la primera oficina foránea en el mundo.

En 1880, la empresa abre su segunda oficina en la República Mexicana, en la Ciudad de México.

En 1910, al estallar en México el Movimiento Armado Revolucionario, la empresa de servicios; interrumpe temporalmente sus actividades en el país.

En 1925, se reanudan las actividades en el país, e inicia la promoción del turismo hacia México, principalmente desde Estados Unidos y Cuba.

En 1930, en busca de la expansión de su área de viajes, se logra que el Club Rotario celebre su convención anual en México.

En 1939, la llegada de más de 3,000 Rotarios a la ciudad de México marca el inicio del apoyo constante y decidido que la empresa muestra a la Industria de

Viajes y Turismo.

En 1954, se establece en México la Fundación de la Empresa de Servicios Financieros y su Programa Filantrópico.

En 1963, se lanza la Tarjeta de Crédito en México. Siendo la primera -y por muchos años la única- con validez internacional.

En 1988, se celebra el 25 Aniversario de La Tarjeta en el marco del concierto *Aztecas en Teotihuacan*. Los fondos recabados se destinaron a trabajos de restauración en la zona arqueológica

En 1997, la empresa funge como patrocinadora de las celebraciones del 50 Aniversario de la UNICEF, en Acapulco, Gro., y participa en la revelación del monumento conmemorativo a este aniversario titulado, ***Los Niños Guardianes del Futuro***, ubicado en la plazoleta de Costa Azul.

En 1998, la Empresa de Servicios Financieros en conjunción con la Sociedad Defensora del Tesoro Artístico de México, lleva a cabo un proyecto que es denominado Ruta Turística Peatonal del Centro Histórico, enfocado a convertir al Centro Histórico en un atractivo turístico para los visitantes mediante el recorrido de importantes edificios que reflejan la historia del país.

En 1999, junto con la Asociación de Amigos del Templo Mayor presentan el libro Proyecto *Templo Mayor, Memoria Gráfica*, mismo que a través de fotografías y textos breves exhibe la historia del nacimiento y el desarrollo del Proyecto Templo Mayor, en sus primeros veinte años de existencia.

3.4 Leyes y Procedimientos de la Empresa.

En la Empresa de Servicios Financieros, naturalmente existen políticas que se dividen en dos formas:

- 1) Las Políticas Corporativas: que son emitidas a nivel mundial, y se pueden consultar.
- 2) Las Políticas Locales: dependen de las estipulaciones de los mercados y son generalmente de carácter regulatorio. Aunque cada área se responsabiliza para emitir sus políticas, dependiendo de sus actividades y del requerimiento del mercado.

Aun con lo que se ha mencionado anteriormente la Empresa de Servicios Financieros, se cree firmemente en que mucho mejor es tener un estricto control, que se unifica con un Programa de cumplimiento con las leyes locales, las cuales se basan en la metodología que fue establecida por La Guía de Sentencias Federales de los Estados Unidos, para poder asegurar así el cumplimiento de los siguiente rubros:

- Poder contar con Políticas y Procedimientos que prevengan, cualquier violación de la ley.
- Asignar, a un responsable del Programa de Conducta, el cual se recomienda que sea de la alta dirección.
- Verificar que los líderes participen en cuanto a facilitar recursos, entrenamiento, monitoreos (*grabación de llamadas*), y estableciendo acciones disciplinarias, para asegurar su cumplimiento.
- Evitar que personas propensas a violar la ley, tenga algún cargo importante.
- Establecer un plan de asesoramiento en cuanto a regulaciones para todos los empleados.
- Hacer constantemente auditorias y monitoreos (*grabación de llamadas*), para revisar que las reglas o procedimientos se estén llevando a cabo, pero a la vez seguir alentando a los empleados a reportar cualquier irregularidad que note.
- Mediante acciones disciplinarias, garantizar el cumplimiento de las leyes.
- Actualizar el Programa de Cumplimiento conforme se detecten, errores o surjan cambios a las leyes vigentes.

1.4.1 En el lugar de Trabajo *Interno*

- Tratar a todos los compañeros de trabajo con respeto y dignidad.
- Cumplir con las normas de seguridad, salud y con el medio ambiente, que nos rodee.
- Apoyar el compromiso de la Empresa, en cuanto a la diversidad e igualdad de oportunidades de empleo.
- Hacer un ambiente de trabajo que este libre de cualquier intimidación o acoso.
- No trabajar fuera de la empresa con alguna otra que tenga el mismo giro o trate de imitarle, así como negar las oportunidades de negocio.
- No hacer inversiones importantes con las empresas que hacen negocios con la se nosotros.
- Asegurarse que los registros financieros sean exactos y estén completos.
- Tener la mejor presentación de forma personal, tanto externa como internamente.

3.4.2 En el lugar de Trabajo *Externo*

- Asegurar la privacidad, confidencialidad y seguridad de los datos del cliente.
- No comprar, ni vender acciones de la compañía cuando se posea material de información fuera del dominio público.
- Hacer solamente declaraciones objetivas y verídicas acerca de los productos de la empresa, no desacreditar los productos de la competencia.

- No aceptar, pedir o dar regalos, que puedan influenciar las decisiones comerciales.
- Evitar el uso de los servicios de la empresa, cuando se detecte que sea para el Lavado de dinero o cualquier otra irregularidad.

3.5 Ejemplos de un Liderazgo Efectivo dentro de la Organización

Como se ha podido observar, dentro de la historia de la Empresa de Servicios Financieros, se han hecho infinidad de cambios en cuanto a: servicios, productos, expansión, empleados y presidentes, que han estado a cargo de ella. Pero es importante señalar que a pesar de todos los cambios que se han hecho en cuanto a políticas y procedimientos, se ha buscado siempre el beneficio del cliente desde su surgimiento, pero esto se ha hecho posible gracias a cada una de las personas que en su tiempo a laborado para la Compañía, sean hombres o mujeres, en estos últimos años han ocupado lugares importantes en la Empresa, ya que se ha dejado atrás el hecho de no darle un puesto importante a la mujer dentro de la organización como era en sus inicios; en donde hasta se ponía el nombre de la empleada abreviado o solo con sus iniciales en el pago de la nomina.

Por esa razón se han elegido dos casos en particular para ejemplificar que el Liderazgo Efectivo, puede ser desempeñado no precisamente por un Administrador, sino más bien por la persona que demuestre tener las características y aptitudes necesarias para desempeñarlo; sin importar sexo, religión, carrera, trabajo, etc.

3.5.1 Caso del Director General en México de American Express

Empecemos por mencionar que es originario de Monterrey, proviene de una familia en donde: el abuelo es panadero del pueblo de Villa García; un padre

médico que a base de sacrificio se convirtió en el cirujano más reconocido del noreste de la República.

Él vivió en Monterrey hasta los 21 años, cuando se graduó como Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Las lecturas eran su pasión, ya que llamaban más su atención que las actividades deportivas.

Fue un gran estudiante, a los 16 años ingresó a la universidad. Pero la inteligencia no implicaba experiencia, de ahí que eligiera una carrera que a la larga no fue de su completa satisfacción. A punto de terminar, descubrió que su carrera no le gustaba.

Con una excelente trayectoria en el mundo de las finanzas, en 1996 tuvo la oportunidad de ingresar a la Empresa de Servicios Financieros, cuando se presentó a la entrevista, le preguntaron sus motivos para querer estar en esta empresa, y él solo contestó: *“Imagina que toda mi vida me he dedicado a vender carros, y viene alguien y me pregunta si me gustaría tener una agencia de Rolls Royce. ¿Cómo puedes decir que no?. Pues vender el producto más prestigioso es algo sumamente honroso”*.

Desde entonces, ha dado sobradas muestras de su capacidad en los años al frente de la Empresa. Durante su administración se ha cuadruplicado el número de tarjetas y facturación, y se han multiplicado las utilidades 16 veces. *“Quienes me eligieron como Presidente, vieron en mí la capacidad para diseñar una estrategia y llevarla a cabo”*.

Esta combinación entre el ser afable y el líder aguzado a casi explique su éxito al mando en México de la tarjeta más exclusiva del mundo. “El Rolls Royce, de las tarjetas”, como él le ha sabido definir.

3.5.2 Mujer Ejecutiva: Vicepresidente de Finanzas en American Express.

Ella es un claro ejemplo de que cuando una mujer está decidida a cumplir sus sueños, lo consigue. El camino no fue fácil; a los 14 años sufrió por primera vez la ausencia de los suyos, al dejar el estado de Guerrero para venir a estudiar a la Ciudad de México. *“Aprendí a manejar el dolor que causa alejarse de los seres queridos sabiendo que quizá no los volverás a ver, pero quería hacer la preparatoria y después estudiar Actuaría”*.

Entró a una compañía de seguros, y en 1983, las puertas de esta Empresa de Servicios Financieros se abrieron para que subiera el primer peldaño de su fructífera carrera. *“Empecé como analista de tesorería, y en 21 años he ocupado más de 15 puestos dentro del área de Finanzas”*. Ella trabajó 13 años en México, y después fue enviada a un centro de excelencia en Nueva York como representante de Latinoamérica en el área de finanzas. *“Fue todo un reto porque otra vez me fui sola, no conocía a nadie, y al principio tuve dificultades con el idioma”*.

Pero una vez más pasó la prueba, y le fue tan bien, que la misma Empresa decidió trasladarla a Miami como Directora de Finanzas para Latinoamérica. *“En Miami trabajé cinco años, regresé a Nueva York ya como Vicepresidente de Finanzas dentro del área internacional, y el año pasado volví a México donde me siento muy contenta con el puesto que ocupo”*.

¿Cuál es la clave para mantener tu liderazgo en la posición en la que te encuentras ahora? *“Creo que un líder debe siempre reconocer sus puntos débiles para trabajar en ellos y mejorarlos, y estar consciente del áreas donde es fuerte para aprovecharlas al máximo”*. Para ella existen características muy claras que permiten que una mujer sea respetada y seguida como líder. *“Primero tienes que estar contenta de ser mujer, y claro, demostrar día con día tu integridad o la confianza en ti misma. También tienes que saber tomar decisiones y asumir las consecuencias con serenidad, pero sin dejar a un lado el coraje u el empuje para concluir tus metas”*.

¿Pesa ser una mujer líder dentro de los negocios? *“A veces, porque hay que esforzarse mucho para ganarte el respeto en un mundo donde los hombres son mayoría”*. Ella opina que la mujer del siglo 21 avanza con paso firme en la búsqueda del lugar que le corresponde, pero desde su punto de vista, hay todavía muchas posiciones que cambiar. *“Cada día hay más mujeres en puestos que antes sólo ocupaban los hombres, pero también cada día hay más mujeres inconformes, porque sin son profesionistas se sienten culpables como dedicarle suficiente tiempo a su familia, y si se dedican al hogar, se sienten frustradas por no haberse desarrollado profesionalmente”*.

CAPITULO 4

PROPUESTA DEL TIPO DE LIDERAZGO EFECTIVO, PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS

4.1 Introducción

En base a los Capítulos anteriores en esta parte daremos un panorama de la situación que se presenta actualmente en el departamento de Ventas de una Empresa de Servicios Financieros denominada “**American Express Co. S.A. de C.V.**”, basándonos en el factor más importante para nuestro caso de estudio el Líder, tomando en cuenta los puntos presentados en los capítulos 1 y 2, que sirvieron como preámbulo para este Capítulo.

Y siguiendo con un análisis sobre el tema, que nos permitirá ver con detalle la estructura de la organización y específicamente al departamento en sí; tomando como referencia: La Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Metas; así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados.

Haciendo hincapié al hecho de que el líder juega un papel muy importante para cualquier organización; cuando se detecta que este no está dando los resultados que se esperan con respecto a su equipo de trabajo, se deben de buscar las alternativas que pueden aplicarse, para que este cambie su forma de dirigir y obtener nuevamente resultados satisfactorios con su departamento, que se puedan ver reflejados para la empresa.

Evitando ser reiterativos es importante recalcar que se pondrá en práctica lo presentado en los Capítulos anteriores de esta tesis. Resaltando que esta Empresa cuenta con más de 100 años de vida; en los cuales ha sufrido los embates económicos de nuestro país y por supuesto siempre ha destacado de la competencia, por mantener sus bases sólidas.

En este Capítulo se describirán los procedimientos, para poder aplicar la mejor teoría¹ o estrategia basándonos en la matriz FODA o SWOT² (*por sus siglas en inglés*), la cual es una herramienta de gran utilidad para poder entender mejor la situación que se presente en cualquier organización, y así tomar decisiones acertadas sin importar el giro del negocio o la empresa.

DOFA; es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Estos encabezados de la Matriz dan un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

4.2 Antecedentes de la Empresa

SEDE: American Express Co. S.A. de C.V., Ubicada en Av. Patriotismo No. 635, Col. San Pedro de los Pinos, Delegación Benito Juárez, México DF.

La empresa de servicios financieros surge en 1850, y al igual que todas las demás empresas se ha ido innovando con su tecnología y expandiendo su adquisición de mercado y incrementando sus servicios y productos. Teniendo como giro la venta de productos, viajes y servicios financieros, la mayoría por vía telefónica (*telemarketing en llamadas de entrada y salida*).

En el pasado la empresa tendía a mirar el servicio desde un punto de vista de un departamento, en lugar de verlo desde el punto de vista del cliente. Sin embargo

¹ Capítulo 2 de esta tesis. Modelos de Contingencia. Teoría de Fiedler, Hersey y Blanchard, House, Vroom y Yetton, Vroom y University State Ohio y University of Michigan. Págs. 10__27

² SWOT: Strengths (debilidades), Weakness (fortalezas), Opportunities (oportunidades), Strengths (amenazas).

sus clientes la miraban como “**American Express Co. S.A. de C.V.**” y solo se preocupaban de la calidad del producto recibido.

Para la empresa la **Calidad** en sus servicios y productos es lo más importante, ya lo ven como una forma de vida, procurando siempre exceder las expectativas de sus **Clientes**, y así alcanzar el éxito continuo; A través de los años, se han adoptado diferentes Modelos de Calidad, bajo la misma filosofía en base de Servicio e Integridad, y guiando la forma de administrar la Calidad para sus tres constituyentes: Clientes, Empleados y Accionistas. Por lo tanto siempre se basan en el siguiente lema:

“Una búsqueda continúa de la Calidad en todo lo que hacen”.

Los esfuerzos en pro de la Calidad no son nuevos, han sido muchos y continuos dichos esfuerzos, para asegurar que se apoya continuamente su compromiso hacia la Calidad, proveyendo experiencias que consistentemente cubran y excedan las expectativas de sus clientes, y mejorar la rentabilidad para alcanzar la innovación, crecimiento y valor para los accionistas, principios centrales de su cultura de calidad y éxito continuo.

4.2.1 Valores Corporativos

Como en todas las empresas existen valores que son presentados con los empleados desde el primer día que comienzan a laborar en ella, estos *Valores Corporativos* son la base para cualquier decisión y son los siguientes:

- *Poner los intereses del Cliente en primer lugar. “Compromiso con el cliente”.*
- *Una búsqueda continua de la Calidad en todo lo que hacemos.*
- *Tratar a nuestra Gente con respeto y dignidad.*
- *Conducta que refleje los más altos niveles de Integridad.*

- *Trabajo en Equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.*
- *Ser buenos Ciudadanos en la comunidad en que vivimos y trabajamos.*

4.2.2 Misión

La empresa tiene un gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial ya que la Promesa de Marca ha persistido a través de los años la cual es:

“Hacer sentir al cliente respetado y especial a través de servicio, experiencia e integridad insuperables.”

4.2.3 Visión

A nivel mundial, la cultura corporativa como Empresa está conformada por una *Visión* que se basa en el lema:

“Ser la compañía de Servicios más respetada y conocida a nivel Mundial”

Su cultura la obtiene, partiendo de la Visión y Promesa de Marca, y a su vez para poder alcanzar la visión es necesario apoyarse en los valores que guían la compañía. Por lo tanto mientras los empleados logren día con día esos valores, los beneficios a largo plazo son alcanzados, creando una reputación integra acerca de la empresa; pero siempre enfocada al cliente.

Es por esa razón que la empresa se basa en los Principios Operativos para tomar las decisiones de negocio buscando tener una: “Gran Cultura”.

El Código de Conducta emana los Valores y comprende los principios básicos de la ética corporativa, así como los requerimientos para la ayuda en la toma de decisiones y a cerciorarse de que las actividades comerciales de la Empresa y el manejo de relaciones y situaciones, se puedan lograr al máximo grado de integridad y honradez.

Los Principios son los siguientes:

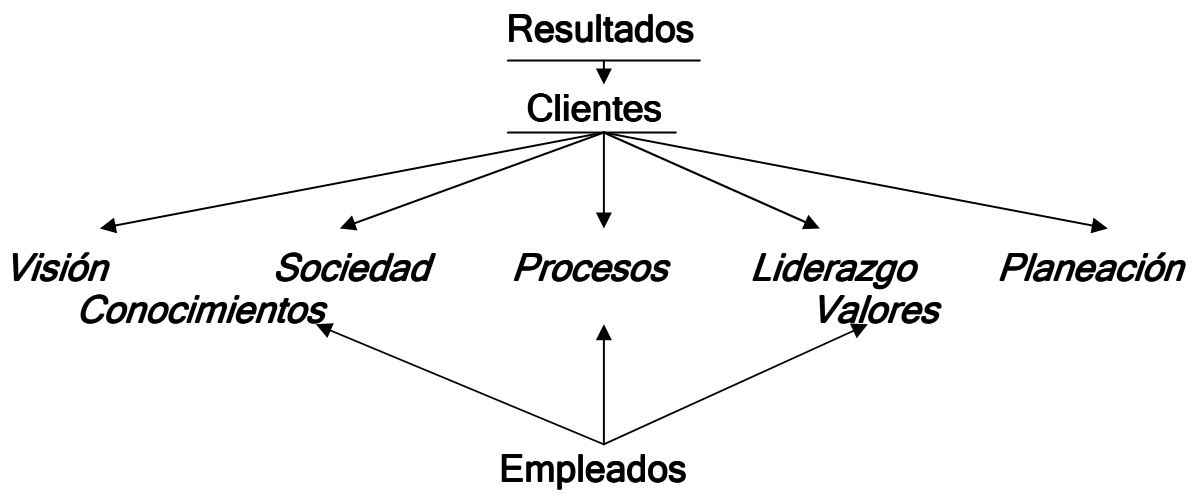
- 1. Ser un buen ejemplo de una persona con ética.*
- 2. Respaldar los valores y reputación de la empresa.*
- 3. Llevar a cabo las leyes, reglamentos y normas de la empresa.*

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

American Express Co. S.A. de C.V.



MODELO DE CALIDAD DE
American Express Co. S.A. de C.V.



4.3 Antecedentes del Departamento de Ventas

En American Express Co., S.A. de C.V. Existen varios departamentos de ventas que están divididos de acuerdo al producto que ofrecen en el Mercado. Pero todos tienen el mismo reconocimiento, políticas y cumplen con el mismo objetivo.

En este caso el departamento de ventas, en el cual se basa el estudio de esta tesis tiene el nombre de TELESALLES³, el cual tiene 3 años de estar formado. Este departamento en particular tiene como característica un Canal de Adquisición limitado. Esto se refiere a que genera un Bajo Costo para la empresa ya que solo se cubren los siguientes gastos:

- Línea Telefónica
- Sueldo (*empleados*)
- Equipo de cómputo
- Internet

Se podría pensar en la diferencia que existe de los demás departamentos de ventas ya que tienen los mismos gastos. Debido a que *TELESALLES* representaba un proyecto pequeño el cual se esperaba creciera a largo plazo, aun no tiene la autorización para proporcionales otros tipos de gastos; por ejemplo, en los demás departamentos que tienen más tiempo, a los ejecutivos se les proporcionan computadoras personales, celulares y, en ocasiones, dependiendo de su nivel de ventas auto.

Y como todas las áreas y departamentos de la empresa de servicios financieros, cuentan con uno o dos practicantes, los cuales son estudiantes de nivel

³ TELESALLES; el cual tiene un significado en español que es: *Ventas Telefónicas*.

licenciatura, que realizan sus prácticas profesionales las cuales dependen del tiempo que ellos requieran para liberarlas. Ellos realizan actividades de oficina y según su desempeño tienen la posibilidad de ser colocados en otra área pero contratados por la empresa. Y debido a la función que esta área desempeña (*ventas*), cuentan también con 3 mensajeros, que cubren todo el horario.

Cuando este proyecto inició tenían otro líder al frente, él cual empezó sólo con 3 ejecutivos, pero cuando este cambio de área, ya eran 9 los ejecutivos en el departamento, fue entonces que se seleccionó a un nuevo líder que mejor reuniera las expectativas que mantenía el original, y en base a una selección entre varios líderes que provenían de distintas áreas, se eligió al que está actualmente dirigiendo al departamento de *Telesales*. Cuando el líder empezó a dirigir a dicho departamento cumplía con todas las expectativas.

Debido a la Buena Adquisición que demostraban los ejecutivos en ocasiones no era posible atender las demandas que tenían, y por consiguiente el departamento se incrementó llegando a los 31 ejecutivos que hay actualmente (*hombres y mujeres*), El éxito de dicho proyecto se debe en gran medida a la Publicidad en Internet, Expos y el prestigio de la misma marca.

4.3.1 Características del Departamento

La reclutación de los nuevos ejecutivos fue por medio de un proceso de selección (*interno y externo*), el cual pide por ejemplo los siguientes requisitos:

- Licenciatura terminada
- 1 año mínimo de experiencia en el área de ventas
- Capacidad para poder trabajar bajo precisión

- Conocimientos básicos de Inglés

Una vez reclutados, son capacitados para que conozcan los productos que van a ofrecer al cliente y todos los beneficios que él contrata con el mismo, algunos de los productos que ofrecen (*la mayoría de las ventas son vía telefónica*) son:

- Tarjetas Corporativas (*Varios tipos*)
- Productos Financieros
- Inversiones
- Cuentas de Cheques
- Cuentas Centralizadas de Boletos de Avión
- Información sobre productos y servicios.

Para ofrecer estos productos a las empresas fue necesario realizar un Análisis de Mercado. Dividiéndolo en tres tipos diferentes:

- Small Market (*Mercado pequeño*)
- Middle Market (*Mercado medio*)
- Large Market (*Mercado grande*)

Se realiza esta división debido a que las necesidades que se tienen como empresa son diferentes ya que se tiene que tomar en cuenta entre otras cosas:

- Giro que tiene la empresa
- No. de empleados

- Si es una empresa Importadora o Exportadora
- Operación
- Ingresos Anuales o Mensuales

Obviamente también se les brindan las herramientas necesarias para que puedan realizar su trabajo (*Folletos, Carpetas, Agendas, Material de papelería, Material de oficina, Servicios de mensajería, etc.*), así como una cartera de clientes (*la cual ellos también van incrementando*). Pero los productos que ofrecen son prácticamente a las empresas corporativas, las cuales obviamente tienen que reunir ciertos requisitos para poder obtener el producto financiero, el cual va dependiendo de sus necesidades o de sus ingresos. Y por mencionar algunos de los clientes que tienen:

- Telmex
- FEMSA (Coca Cola)
- Lala
- Alpura
- Cablevisión
- Televisa
- MTV
- Danone
- Procter & Gamble
- FEDEX
- Ernest & Young S.C.
- Office Depot

- Líneas de Autobuses
- Otras empresas particulares.

4.3.2 Políticas del Departamento “TELESALES”.

Como en cada departamento, tienen que alcanzar ciertos objetivos o metas, por ejemplo: cada ejecutivo de cuenta tiene que llegar a una cuota de **60 productos** (*mínimos por mes*).

Ya que una de las políticas del departamento es que si alguno de los ejecutivos no llega a su cuota en tres meses consecutivos, se pone en *“Plan de Acción”*, el cual dura un mes y en el transcurso de este, los ejecutivos deben de tener excelentes resultados, ya que si no es así se procederá de acuerdo a la ley (*Baja de la empresa o cambio de área*).

Teniendo también la ventaja de visitar a las empresas que les soliciten una presentación de los productos que se ofrecen, en su horario de trabajo (*el cual es de 9 am. _ 6 pm. Descansando en fin de semana*).

Teniendo el Departamento como su principal **misión**:

“Brindar la mejor calidad en servicios financieros, por medio de personas altamente capacitadas en su ramo”.

4.4 Situación en la que se Presenta el Departamento de Ventas.

Tomando en consideración los valores⁴, bajo los cuales se guía American Express, así como las necesidades del Recurso Humano que labora en ella, se puede detectar un problema en el departamento de ventas ya que haciendo una comparación de resultados entre los primeros meses (*cuando inicia el departamento*), con respecto a los que han obtenido en estos últimos, se nota una clara disminución. Lo cual es preocupante ya que si se tuvo que tomar la decisión de aumentar al grupo fue porque los ejecutivos que estaban originalmente (*9 ejecutivos*) no alcanzaban a cubrir la demanda de productos.

Esto pone en duda el desenvolvimiento del líder frente a su equipo de trabajo, ya que al principio se notaba integrado y preocupado por el equipo, tanto personal como laboralmente; Pero recientemente a adoptado una actitud de desinterés ya que ahora solo se enfoca a los resultados sin preocuparse por las necesidades y satisfacciones de los integrantes de su equipo y ver como afectan al logro de los objetivos de la organización.

Y aunque ellos se sienten contentos de pertenecer a American Express también necesitan de la motivación de su líder, para alcanzar con mayor facilidad sus metas y obtener así una satisfacción personal con respecto a esta.

Ante esta situación se destaca el siguiente problema:

“La falta de un buen liderazgo en un equipo de trabajo, afecta a la obtención de óptimos resultados de este y que obviamente se ven reflejados para la propia empresa”.

4.5 Justificación de la Investigación

El propósito de la investigación es dar a conocer la importancia que tiene un líder en cualquier tipo de organización y también reconocer el momento en el cual este

⁴ Mencionados anteriormente en la Pág. 3 de este capítulo.

no esta cumpliendo con las expectativas necesarias y ver que tanto impacta esto para la obtención de resultados.

Por tal razón se pretende desarrollar una propuesta de liderazgo con la finalidad de que el líder pueda mejorar las acciones que lleva a cabo frente a su equipo de trabajo. Lo cual repercutirá de manera directa en el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

La idea que se manifiesta con el desarrollo de este trabajo, implica beneficios para todos los miembros del departamento y obviamente para la misma empresa; ya que son personas muy capacitadas que no tienen el mayor problema en cuanto al desarrollo de sus ventas. Y lo más importante es el líder volverá a obtener la confianza y respeto de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, utilizando métodos administrativos y no los recursos bajo los cuales buscaba la obtención de resultados por parte de su departamento.

4.6 Planteamiento del Análisis FODA

Todas las organizaciones deben de contar con estrategias competitivas, mejor conocidas como planeación estratégica o FODA que le permitan en su ámbito interno superar sus debilidades y mejorar sus fortalezas y en el ámbito externo enfrentar sus amenazas y aprovechar sus oportunidades; ya que estas son situaciones a las que se enfrenta pero no puede tener control de ellas.

Por tal razón y siguiendo con el análisis del ambiente interno (*fortalezas y debilidades*) y el ambiente externo (*oportunidades y amenazas*) de la Empresa American Express.

4.6.1 Fortalezas

- *Personal Altamente Capacitado*; Este punto es de suma importancia ya que los ejecutivos constantemente están siendo capacitados; debido a la extensa variedad de productos que van surgiendo.
- *Marca Reconocida*; Este punto ya se había mencionado anteriormente, ya que es importante, puesto que por ser una empresa de marca reconocida a nivel mundial; el producto tiene amplia aceptación en el mercado y es muy fácil que los ejecutivos vendan.
- *Campañas de Publicidad*; Debido a los diferentes productos que ofrece la empresa y obviamente son los que el departamento vende, tienen una constante publicidad que hace que nuevos clientes se afilien a ella, y los que ya lo eran adquieran otros productos nuevos.
- *Rapidez de Entrega de Productos*; Gracias al servicio de mensajería con el que cuenta el departamento de ventas, realizan la entrega de productos y solicitudes de una forma eficaz y rápida. Esto crea una buena impresión con los clientes con respecto al servicio de la empresa.
- *Entrega de a los Clientes del Mejor Producto del Mercado*; Cuando el cliente recibe el producto final que adquirió se da cuenta que es el mejor del mercado, ya que sobresale de las expectativas de las demás empresas. Eso es lo que en realidad cuenta.
- *Expectativas de Crecimiento*; Debido a la demanda que tienen los productos de la empresa; algunas veces los ejecutivos no eran los suficientes; por tal razón se incrementaron en número; y se sigue en constante crecimiento.

4.6.2 Oportunidades

- *Expansión a Nuevos Mercados*; El departamento de ventas esta dirigido a las empresas corporativas, pero la mayor parte de sus ventas las realizan en el Distrito Federal, pero están buscando constantemente expandir sus servicios (*no exactamente la marca, puesto que esta ya es reconocida a nivel mundial*), por ejemplo al Interior de la Republica.
- *Innovación de Productos Financieros*; Debido a que las necesidades de las empresas no son las mismas; se tienen que crear constantemente nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de cada una.
- *Proporcionar Servicios Eficaces con Altos Estándares de Calidad*; El servicio que la empresa brinda a sus clientes es excelente; por consecuencia el servicio del mismo departamento es igual, pero siempre se esfuerzan por la búsqueda de la calidad en cada contacto con el cliente.
- *Baja Cobertura*; El departamento de ventas actualmente tiene una cobertura del 8% de las PIMEX; esto implica que todavía tiene la oportunidad de abarcar un porcentaje considerable de PIMEX, y así incrementar tanto sus ventas como también la expansión de la misma empresa.

4.6.3 Debilidades

- *Falta de Motivación*; En el departamento se ha podido detectar una falta de motivación por parte del líder, este es un factor muy importante ya que en cualquier organización siempre hace falta la motivación, para que el factor humano se sienta satisfecho.
- *Exceso de Comunicación Informal en el Departamento*; En el departamento Télesales, el líder talvez por falta de tiempo o interés hace los comunicados de forma un poco informal ya que manda la información por medio de mail,

esto causa un poco de confusión con respecto a la idea original de la información hacia los ejecutivos ya que en ocasiones se quedan con algunas dudas.

- *No Cumplimiento de Ventas Establecidas*; Una de las políticas del departamento; es que cada ejecutivo de ventas tiene que llegar a una cuota de 60 tarjetas mensuales, esto causa una especie de presión para los ejecutivos que no llegan a su cuota ya que el líder no muestra el interés, para motivar a que lleguen a sus ventas si no por el contrario se muestra inaccesible con estos ejecutivos causando en ellos una mala imagen.
- *Motivación Negativa*; Este tipo de motivación es la que utiliza el castigo o la amenaza, para hacer que se cumplan los objetivos. En este caso el líder en repetidas ocasiones ha recurrido a este tipo de situación para aquellos ejecutivos que no logran su meta (*en cuanto a la venta de tarjetas*); esto provoca que los ejecutivos se desilusionen por la forma de actuar del líder y solo se sienten obligados a realizar su trabajo en lugar de sentirse motivados para realizarlo.
- *Favoritismo en el Departamento*; En ocasiones otro de los puntos en los que no están de acuerdo los ejecutivos; es en el hecho de que se percibe cierto favoritismo por parte del líder, ya que se inclina por los ejecutivos que en el mes correspondiente llegan a su cuota, teniendo una aptitud de indiferencia con los que no pudieron llegar a su cuota, esto también es molesto e incomodo para ellos; ya que preferirían sentir alguna especie de preocupación por parte del líder para saber el motivo sus ventas bajas, en lugar de su indiferencia.
- *Falta de Integración con el Líder*; Es muy importante que el líder tenga una integración con su equipo de trabajo, ya que por ejemplo cuando surgen nuevos proyectos los ejecutivos deben de tener la confianza para dar su

punto de vista o propuesta a su líder, pero en este caso el toma las decisiones sólo, sin importarle si ellos están de acuerdo con lo ya decidido, creando así una falta de motivación e integración entre ambas partes.

4.6.4 Amenazas

- *Competencia*; Una amenaza que influye en American Express y en el departamento en sí; es el servicio que están dando las demás empresas que manejan estos mismos servicios ya que tratan en todo momento de igualar el servicio que esta brinda y por consecuencia van obteniendo más clientes, esto implica que el departamento de Telesales, se esfuerce por mejorar su servicio.
- *Bajo Nivel de Ventas*; Obviamente si el departamento no se siente satisfecho con el desenvolvimiento de su líder, tendrá una actitud negativa hacia su trabajo, y esto se vería reflejado en la disminución de las ventas trayendo consigo una perdida para American Express en cuanto a ingresos.
- *Precios en Productos más alto que la Competencia*; El hecho de que la competencia este brindando un mismo servicio a un costo más bajo; ocasiona que una gran parte del mercado de clientes busquen este beneficio, ya que American Express se caracteriza por sus altos costos que se recompensan con el servicio que reciben. Ya que es una marca que vende más que nada Prestigio. Por tan razón los ejecutivos deben de esforzarse cada día para brindar un mejor servicio y así mantener a los clientes que tienen ahora.

- *Desintegración del Departamento Telesales;* Una de las políticas de American Express, es que cuando algún departamento tiene algún problema que le impida llegar a sus metas, se verifica cual es el problema y lo ataca para sacar adelante al departamento y mas cuando este ha estado teniendo un buen crecimiento. En este caso el problema sería el desenvolvimiento del líder, y en este caso se implementaría un plan de acción⁵. En donde el líder tiene que demostrar que tiene las habilidades necesarias para seguir al frente del departamento o en dado caso cambiarse de área o baja de la empresa.
- *Cambio de Departamento o Área;* El hecho de que el Recurso Humano no se siente satisfecho con la Motivación que le esta brindando su Líder, repercutirá en cuando a despertar en el interés de cambiarse de área o departamento; y un factor importante es la gran satisfacción que tiene de pertenecer a American Express y buscara cualquier medio de seguir en ella aunque no sea en el departamento al cual el quiso ingresar primero.

4.7 Estilo de Liderazgo que se propone para el Líder del Departamento de Ventas.

Tomando en consideración esas características del líder y los mismos ejecutivos, así como los factores bajo los cuales se rige la empresa. El estilo de liderazgo más conveniente para el líder del departamento de ventas, es uno del enfoque situacional, ya que es el que mejor se apega a las necesidades del Departamento de Ventas. Estos tipos de enfoques fueron mencionados y explicados en el Capítulo 2 del presente trabajo.

Los autores del liderazgo situacional realizaron valiosas aportaciones sobre este tema, cada uno con su estilo propio. Para nuestro caso de estudio tomaremos la

⁵ Plan de Acción: Es un procedimiento que tiene la duración de 1 mes en el cual la persona que esta en el tiene que tener excelentes resultados en ese periodo o de lo contrario se procedería de acuerdo a la ley.

teoría de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, la cual se aplicara para el líder del departamento de ventas de la empresa de servicios financieros, su enfoque va de acuerdo a las características que tengan los subordinados y las características de la situación.

La principal característica de este modelo sostiene que; el liderazgo efectivo va de acuerdo con la disposición de los empleados, y esta disposición es el deseo de superación y la voluntad que tienen los ejecutivos para aceptar las responsabilidades, las habilidades y la experiencia para las tareas.

En donde no se presenta el mayor problema, ya que los integrantes del departamento de ventas tienen la mejor disposición para el cumplimiento de sus objetivos, ya que se sienten orgullosos y satisfechos de pertenecer a American Express.

Esta propuesta de Hersey y Blanchard sugiere cuatro fases para lograr el liderazgo efectivo. Ya que estas varían conforme al tiempo y las habilidades que van adquiriendo los ejecutivos, ya que con el tiempo llegan a dominar sus actividades y no es necesario que el líder diariamente les indique lo que deben de realizar ya que él se limitara a brindarles el apoyo que ellos necesiten.

En la primera fase que es la Indicación (*calificación alta en tareas y baja en relaciones*), los ejecutivos reciben por parte del líder las instrucciones de las operaciones que deben de realizar, así como un panorama acerca de las reglas y procedimientos de la organización, en este caso el líder efectivamente les indica a los ejecutivos lo que deben de realizar y el tiempo en el cual lo tienen que hacer, sin involucrarse aun en el aspecto personal (*amistoso*), ya que primero debe de generar cierto respeto o estructura.

En la segunda fase la de Vender (*calificación alta en tareas y alta en relaciones*), este proceso sirve para que ellos sigan aprendiendo del líder y mejorando el

proceso de sus actividades, en esta fase el líder tiene que explicar sus decisiones de forma clara para que los ejecutivos puedan entender lo que se necesita de ellos. En este punto el líder tiene la desventaja de que la mayoría de las veces las decisiones que toma las hace saber de forma impersonal, esto lleva a que los ejecutivos se sientan incómodos de no poder aclarar las dudas que se llegan a presentar en el momento.

En esta segunda fase no se están dando los resultados que se esperan, ya que el líder esta más enfocado al aspecto laboral y solamente se limita a pedir resultados, en lugar de tratar de tener un acercamiento con los miembros de su equipo, esto se refleja en la falta de motivación por parte de los ejecutivos, que a pesar de que están satisfechos de pertenecer a la empresa, también necesitan esa motivación por parte del líder.

En la tercera fase de Participación (*calificación baja en tareas y alta en relaciones*), en esta fase los ejecutivos tienen más experiencia sobre las actividades que realizan, por lo tanto el líder no tiene que estar ejerciendo presión; en todo caso solo se tiene que limitar a brindar su apoyo y motivarlos a que realicen sus metas y objetivos. Pero sigue existiendo el problema en cuanto a la motivación ya que no esta siendo la adecuada por parte del líder, e incluso se detecta cierta preferencia por algunos ejecutivos, esto también influye en el personal de ventas ya que se sienten excluidos y sin la confianza para pedir ayuda en cuanto a sus funciones.

En la cuarta y última fase que es la Delegación (*calificación baja en tareas y baja en relaciones*), en esta fase se espera que los ejecutivos ya dominan a la perfección todos los procedimientos y no es necesario que acudan frecuentemente con el líder ya que los ejecutivos esperan su apoyo, reconocimiento y motivación. Esta es la etapa a la cual se pretende llegar, ya que el líder solamente tiene que enfocarse a motivar a los integrantes de su equipo,

teniendo a su favor que los ejecutivos están satisfechos de pertenecer a la empresa.

Debido a las características que presenta el departamento comparadas con las fases del modelo, se pueden apreciar los factores que tiene que cambiar el líder de hecho en la opinión Hersey y Blanchard, el líder no sólo motivará a los ejecutivos, a obtener resultados, sino que también los apoyara en su desarrollo profesional, siempre y cuando el ponga más interés de su parte para crear este ambiente de confianza, en el cual será mas fácil obtener resultados que se verán reflejados para la empresa.

CONCLUSIONES

En este trabajo de tesis se pretende proporcionar un estilo de liderazgo para el departamento de ventas de una empresa de servicios financieros, en donde por medio de un análisis de las características que se presentan se ha podido detectar una deficiencia en la forma de dirigir del líder.

La propuesta de estilo de liderazgo situacional esta bajo el enfoque de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, en donde la principal característica es que el líder tiene que ir cambiando su forma de dirigir conforme va transcurriendo en tiempo, esto es que cuando van ingresando los integrantes del equipo el líder tiene la obligación de enseñarles todos los procesos que deben de seguir para llegar al cumplimiento de sus metas, y conforme va pasando el tiempo el líder también tiene que establecer una relación de forma personal con ellos para que se sientan apoyados tanto en el ámbito profesional como en el personal, ya que es una forma de motivarlos.

En este caso nuestro líder se muestra muy distante en este aspecto, ya que para él su principal interés es que los ejecutivos lleguen a sus metas de la forma que sea y muchas veces ha llegado a situaciones tales como amenazas (*motivación negativa*), y no muestra el interés para acercarse a ellos de forma personal.

Este factor es de suma importancia, ya que el líder del departamento de ventas al igual que los demás líderes de las diversas áreas de American Express, tienen la responsabilidad de cumplir con los objetivos que marca la empresa, por lo tanto en ningún momento se pone en duda la capacidad que tiene el líder para poder desempeñarse como tal.

Incluso el desenvolvimiento del líder debe de manifestar coherencia en los hechos que realiza y lo que dice, ya que en el momento que pone cierta barrera para

relacionarse con los ejecutivos y se llegan a notar las preferencias por algunos, se creará en su equipo de trabajo una cierta desconfianza y decepción en ellos.

Nunca se ha dicho que el ser líder es un trabajo fácil, sino por el contrario un buen líder tiene que reunir ciertas características, las cuales se van adquiriendo con el transcurso del tiempo o se adquieren desde el momento en el que se nace. Y estas características ya se mencionaron en el capítulo 2.

Si consideramos también la situación por la que atraviesa nuestro país, en el cual se presentan problemas de carácter político, económico y social, los cuales se reflejan en los trabajadores con un sentimiento de desesperación e inconformidad hacia el trabajo que tienen, el cual solo ven como una forma de sustentar sus necesidades económicas. Y en todos esos casos el trabajo de cualquier líder se torna más difícil ya que tiene la misión de convencer a los integrantes de su equipo a querer a su empresa, lo cual es un trabajo muy difícil.

En este caso el líder del departamento de ventas de la empresa de servicios financieros, tiene a su favor que todos los ejecutivos están contentos y orgullosos de pertenecer a la empresa American Express, lo cual hace su labor de trabajo aún más fácil ya que este factor estimula a los ejecutivos a realizar sus actividades con esfuerzo y dedicación, y solo esperarían que su líder los motive y reconozca el valor de su trabajo.

Otro factor que también tendría que mejorar el líder es la forma en la cual se comunica con los integrantes de su equipo, ya que lo venido haciendo de forma impersonal, y los ejecutivos se sentirían mejor si el se diera el tiempo necesario para realizar los comunicados formalmente, así los ellos también tendrían la oportunidad de exponer sus ideas o inconformidades.

La capacidad de un administrador para influir en los miembros de la organización a través del liderazgo, habrá de ayudar a determinar el grado en que tanto los

individuos al igual que la organización como un todo, alcanzan las metas. Un liderazgo efectivo constituye el ingrediente básico de una buena administración.

En la relación que se da entre líder y seguidor debe satisfacer a ambos; el liderazgo gira en torno a los procesos interpersonales; y no a las actividades y las órdenes administrativas. Es por eso que primero debe establecerse una confianza mutua, concediendo a los empleados mayor libertad para que puedan actuar con autonomía y tomar decisiones.

Por lo tanto un buen líder es la persona, que tiene capacidades diferentes de las demás y es lo que lo hace distinguirse, ya que en el podemos ver no solo a la persona que esta a cargo como jefe; sino a una persona que inspira respeto y la confianza necesaria para apoyarnos en ella. Un buen líder no es el que dice: *“Tienen que lograrlo”*; sino el que dice: *“Tenemos que lograrlo”*.

LA MOTIVACION Y SATISFACCION EN UNA EMPRESA; ES UN FACTOR IMPORTANTE

Como se menciona en los capítulos anteriores, un factor de suma importancia es el hecho de que el Recurso Humano se siente satisfecho y motivado de pertenecer a la empresa para la cual trabaja; y este efectivamente este es el caso de los Ejecutivos del Departamento de Ventas, ya que ellos están consientes de que American Express, ocupa el séptimo lugar de entre las 50 mejores empresas para trabajar.

Esta información fue obtenida gracias a un estudio que realizó la revista “Expansión”, la cual determino el lugar que ocupa American Express en el mercado. A continuación se muestra una síntesis de la nota, así como la grafica.

“American Express ocupa el séptimo lugar de las 50 mejores empresas para trabajar del 2004, de acuerdo a un estudio realizado por Grupo Editorial Expansión y Great Place to Work Institute.

Dicho estudio evaluó el clima organizacional, las prácticas y políticas de la empresa, análisis cualitativos de comentarios tanto de empleados como a nivel gerencial.

Las empresas que figuran entre las 50 mejores han logrado un buen ambiente laboral generando confianza en sus trabajadores, pues éstos se sienten orgullosos de lo que hacen y disfrutan su trabajo.”

BUEN TRATO PARA SUS EMPLEADOS

Cuando una empresa motiva lo suficiente a sus empleados, estos realizan mejor su trabajo, este factor también afecta a nuestra empresa de estudio, ya que gracias al estudio que realizamos a nuestro líder se a encontrado que a pesar de que el Recurso Humano esta contento y motivado de trabajar para American Express, tiene que sentir esa motivación también por parte de su líder.

A continuación se muestra un estudio de mercado donde nuevamente American Express, se encuentra en el Quinto lugar de las mejores empresas empleadoras.

“American Express México aparece en el ranking número cinco de los mejores empleadores de América Latina, según un estudio elaborado por Hewitt Associates (consultora global especializada en Recursos Humanos) y la revista América Economía.

Tras someter a un riguroso estudio a más de cien empresas de América Latina, se eligieron veinticinco finalistas, las cuales demostraron que las personas motivadas son las más productivas.

Dicho estudio tomó como elementos claves: el compromiso con la empresa; la participación, el vínculo, el reconocimiento y la satisfacción, elementos que retroalimentan el círculo virtuoso.”

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Bateman, Thomas S. y Snell, Cott A. *Administración. Una ventaja competitiva.* México, McGraw Hill.
- ✓ Bouns, Gregory, M / Woods, John. *Supervision.* México, International Thomson Editores, 1999.
- ✓ Daft, Richard L. / Steers, Richard M. *Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los grupos humanos.* México, Limusa, 1997.
- ✓ Gannon, Martín J. *Administración por Resultados.* México, CECSA, 1994.
- ✓ Gibson, James L. / Ivancevich, John M / Donnelly, James H. *Organizaciones. Conducta. Estructura. Proceso.* México, McGraw Hill, 1992.
- ✓ Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional.* México, Prentice may Hispanoamérica, 1997.
- ✓ Hellriegel, Don / Slocum, John W. *Administración.* México. International Thomson Editores, 1998.
- ✓ Hellriegel, Don / Slocum, John W. / Woodman, Richard W. *comportamiento Organizacional.* México. International Thomson Editores, 1999.
- ✓ Hicks, Herbert G. / Gullett, C. Ray. *Administración.* México, Cecsca, 1993.
- ✓ Hodgetts, Richard M. / Altman, Steven. *Comportamiento en las Organizaciones.* México, McGraw hill, 1992.
- ✓ Huascar Taborga / *Como Hacer una Tesis.* Editorial Grijalbo.

- ✓ Huse, Edgar F / Bowdith, James I. *El Comportamiento Humano en la Organización*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1990.
- ✓ Ibáñez Brambilia Berenice / *Manual para la elaboración de Tesis* / Trillas.
- ✓ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración*. México, McGraw Hill, 2001.
- ✓ Kreitner, Robert y Angelo Kinicki. *Comportamiento de las Organizaciones*. España, McGraw Hill, 1997.
- ✓ Lussier, Robert N. / Achua, Christopher F. *Liderazgo. Teoría_Aplicación_ Desarrollo de habilidades*. México, Thomson Learning, 2002.
- ✓ Mercado H. Salvador / *Como Hacer una Tesis*. México. Editorial Limusa / Noriega Editores.
- ✓ Munch, Galindo Lourdes. García Martínez José. *Fundamentos de Administración*, Octava Reimpresión, México D. F., Editorial Trillas, S. A. de C. V., 1999.
- ✓ Agustín Reyes Ponce *Administración de Empresas México*, Ed. Limusa.
- ✓ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. *Administración*. México, Prentice Hall.
- ✓ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México, Prentice may Hispanoamericana, 1993.
- ✓ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- ✓ Rue, Leslie W. / Byars, Lloyd L. *Administración. Teoría y Aplicaciones*. México, Alfaomega, 1994.

- ✓ Stoner, James A. F / Freeman, R. Edward. *Administración*. México prentice Hall Hispanoamericana, 1994
- ✓ Stoner, James A. F / freeman, R. Edward / Gilbert Jr., Daniel R. *Administración*. México, Pearson Prentice Hall, 1996.
- ✓ Schermerhorn, John R. *Administración*. México, Limusa Wiley.
- ✓ Wilbug Jiménez Castro. *Introducción al Estudio de la Administración*. México 1963. Fondo de Cultura Económico.
- ✓ Revista: Líderes Mexicanos / Título "Banquero y Gladiador" / Fecha de publicación: Agosto 1 2004. / Pág. 68, 69.
- ✓ Revista: Mujer Ejecutiva / Título "13 Líderes; Mujer de Negocios" / Fecha de publicación: Octubre 2004.
- ✓ <http://www.fenastac.org/activ/17>
- ✓ <http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/H/Hernandez%20-La%Planeación%20aparte.html>
- ✓ <http://www.dgbiblio.uman.mx/servicios/dgb/publicgb/bole/fulltext/volIX4/element.html>