



308902
8
24.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**EL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA GRANDE
DE COMUNICACION ESTADOUNIDENSE**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
EMMA CLAUDINNE DIAZMUÑOZ PANDO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Quiero agradecer y dedicar este trabajo:

A Dios, por darme tantas cosas maravillosas

Al C.P. Adolfo Díaz Muñoz y Emma Pando, mis padres, porque además de ponerme los medios para que yo pudiera estudiar una carrera, me dieron siempre todo su apoyo, cariño, confianza y comprensión.

A ti Carlos, mi amor, por estar siempre a mi lado apoyándome y dándome todo tu amor y tu confianza.

A mis 4 abuelos, por sus sabios consejos y por haber creído en mí.

A Adolfo y Sandra, mis hermanos, por su gran cariño.

A Alonso, mi amigo, por haberme brindado su ayuda.

Al Lic. Gustavo Palafox, Lic. Armando Sánchez, Lic. Luis Bonner, Lic. Adolfo Hernández, por haberme guiado durante mi carrera y hacer que este proyecto fuera posible.

A mis demás familiares, tíos, primos y amigos.

¡ GRACIAS !

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1. LOS SIGNIFICADOS DEL LIDERAZGO Y EMPRESA	
1.1 Los conceptos de liderazgo.....	8
1.2 Los componentes del liderazgo.....	14
1.3 El proceso del liderazgo.....	17
1.4 Los enfoques acerca del liderazgo.....	18
1.4.1 El enfoque de los rasgos de liderazgo.....	18
1.4.2 El enfoque conductista en el liderazgo.....	18
1.4.3 Los enfoques de contingencias en el liderazgo.....	19
1.4.4 El enfoque conductista de Kouzes-Posner.....	19
1.4.5 El enfoque psicoanalítico del liderazgo.....	21
1.4.6 El enfoque de la ruta-meta en el liderazgo.....	21
1.5 El concepto de empresa.....	23
1.6 El concepto de empresa estadounidense.....	24
CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL DE LA EMPRESA	
2.1 La función de la comunicación en las organizaciones.....	26
2.2 La importancia de una comunicación efectiva.....	29
2.2.1 El propósito de la comunicación.....	29
2.2.2 El proceso de comunicación.....	31

2.3 La comunicación en la empresa.....	33
2.4 Las barreras de la comunicación.....	39
2.5 Los lineamientos para mejorar la comunicación.....	43

CAPITULO 3. LOS RASGOS Y LAS FUNCIONES DE LOS LÍDERES

3.1 ¿Qué es un líder?.....	45
3.2 Las características de los líderes.....	45
3.3 Los líderes eficaces e ineficaces.....	47
3.4 La función del líder dentro de la empresa.....	51
3.5 Las diferencias entre el poder y el líder.....	52
3.6 Las fuentes de poder del líder.....	53

CAPITULO 4. LOS MODELOS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

4.1 El modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	55
4.2 El modelo de Blake y Morton.....	58
4.3 El modelo de Fiedler.....	62
4.4 Diferentes clases de liderazgo.....	64
4.4.1 El liderazgo autocrático.....	64
4.4.2 El liderazgo de participación.....	64
4.4.3 El liderazgo democrático.....	65
4.4.4 El liderazgo orientado hacia las tareas.....	66
4.4.5 El liderazgo orientado a las personas.....	68
4.4.6 El liderazgo orientado hacia la consideración.....	69

4.4.7 El liderazgo inductivo	70
4.4.8 El liderazgo transaccional.....	71
4.5 Elección de un estilo personal de liderazgo.....	73
4.5.1 Los estilos autocrático, directivo.....	74
4.5.2 Los estilos democrático, consultivo.....	75
4.5.3 Los estilos participativo, de integración.....	77
4.6 Los estilos de liderazgo estudiados en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan.....	80
 CAPITULO 6. CASO PRÁCTICO	83
 CONCLUSIONES.....	98
 BIBLIOGRAFIA.....	100

INTRODUCCION

Al estar trabajando en una empresa grande de comunicación me di cuenta que para poder llegar a ser líder en el mercado se requiere de la aplicación adecuada del Proceso Administrativo.

Es por ello que yo abordé el tema de Dirección para poder hablar específicamente del liderazgo. ¿Cuál debe ser el estilo de liderazgo que debe tener una empresa grande de comunicación estadounidense para poder ser líder del mercado?

Las empresas en la actualidad deben de estar conscientes del papel que juegan dentro de la sociedad. En primer lugar, las empresas están creadas para obtener utilidades y en segundo lugar, para ofrecer bienes y servicios que sean útiles a la sociedad.

Para que la empresa pueda funcionar y permanecer se requiere de una buena Planeación, Organización, Dirección, Integración y Control.

Dentro de la parte de Dirección que es aquella de la cual voy a hablar, yo formulé dos hipótesis que tendré que comprobar al concluir mi tesis:

1. El liderazgo a ejercer en una empresa grande de comunicación debe ser participativo. Es necesario una autoridad reconocida y aceptada por todos los miembros del personal por convencimiento, ésto ayuda a un funcionamiento efectivo. Es necesario fomentar el espíritu creativo y la confianza en cada trabajador ejecutivo y directivo.
2. El líder debe ejercer una política de puertas abiertas. Debe permitir que el

personal operativo externe sus ideas y realice proyectos que maximicen la eficiencia de cada procedimiento o de cada tarea

Las empresas son creadas por personas; son los empleados (a nivel operativo y a nivel ejecutivo) los que hacen que su empresa triunfe o fracase.

Desgraciadamente, suele suceder que cuando una empresa está posicionada en primer lugar en el mercado, su gente se confía y no pone la debida atención para evitar que la competencia se filtre y les gane el mercado.

Para mí, es de suma importancia saber cómo ser líder y qué estilo de liderazgo aplicar para hacer que la empresa en la cual se está crezca y permanezca en el mercado.

Cabe señalar que no es lo mismo saber ser líder a saber aplicar un estilo de liderazgo. Una persona puede tener las cualidades para poder ser líder y estar aplicando un estilo de liderazgo que no sea el adecuado.

El primer capítulo de este trabajo se refiere a los significados del liderazgo y empresa. Es muy importante saber perfectamente estos conceptos para poder aplicarlos adecuadamente.

En el segundo capítulo hablo acerca de la comunicación como elemento esencial de la empresa. La función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

El tercer capítulo trata acerca de los rasgos y las funciones de los líderes. Es de suma importancia tener muy claro qué es un líder, las características que debe tener y la función que juega dentro de la empresa.

El cuarto capítulo contiene los modelos y estilos de liderazgo que existen. No hay una receta mágica que nos diga qué estilo de liderazgo es el más adecuado para aplicarlo a todo tipo de empresa, sin embargo es necesario conocerlos para poder tomar buenas decisiones.

En el capítulo 5 expongo el caso práctico de una empresa grande de comunicación que con el estilo de liderazgo que ha estado aplicando la ha posicionado en el primer lugar en el mercado.

CAPITULO 1. LOS SIGNIFICADOS DEL LIDERAZGO Y EMPRESA

1.1 Los conceptos de liderazgo

Parece haber dos significados básicamente diferentes de *liderazgo* tal como se aplica al problema de dirigir una organización:

Uno de ellos podría describirse como una visión general o amplia que incluye la cuestión general de definir, formar y mantener el carácter y cultura propios de una organización.

La segunda noción posee un alcance menor. Define el liderazgo como el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas.

Aunque la segunda noción tiene un alcance menor, su significado es más claro, ya que el liderazgo va más allá de definir el carácter y la cultura de una organización.

Se involucra a todo el personal (superiores y subordinados) para lograr los objetivos y metas de la empresa. "Es el arte de la creación de la imagen de la

institución, la reelaboración del material humano y tecnológico para constituir un organismo que englobe los valores nuevos y duraderos.¹

Una pequeña minoría de historiadores, sociólogos y especialistas en administración han hablado, durante mucho tiempo, del liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización; de articular y ejemplificar esa competencia y valores; de inspirar, e incluso transformar, los miembros de la organización, de que sienten, piensan y actúen en conformidad con esas ideas.

Ralph M. Stogdill entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene 4 implicaciones importantes:

- 1) El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.

¹ Philip Selznick: *Administración*, p. 469

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

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

- 4) Se trata de una combinación de los tres primeros, pero se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James McGregor Burns habla del liderazgo moral que se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Los ejecutivos determinan aquello que debe dirigirse; los gerentes se encargan de esa dirección.

Aprender a convertirse en un gerente es un esfuerzo digno de emprenderse y que llena de satisfacción personal. Sin gerentes, no podría haber un mundo digno de vivirse. Pero sin ejecutivos, los gerentes no tendrían algo que dirigir.

El ejecutivo es quien idea la empresa; el ejecutivo es quien determina lo que debe hacerse; el ejecutivo delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados. El ejecutivo establece los requisitos. El ejecutivo también genera la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Los ejecutivos siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizados sobre lo que está sucediendo "allá afuera".

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización "impersonalizada" de individuos indiferentes en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifiquen con la compañía y vean su trabajo en ella como una parte significativa, constructiva de sus vidas. En este sentido al liderazgo algunas veces se le llama *liderazgo transformacional*.

Los que conciben el liderazgo en esta forma transformacional lo consideran como un factor decisivo de la eficiencia organizacional.

Abraham Zaleznik, profesor de administración de empresas en Harvard, nombrado en 1983 para ocupar la cátedra Konosuke Matsushita de liderazgo en esa universidad, había expresado antes esta opinión: "Los líderes con brillantes

ideas y con capacidad para inspirar el pensamiento y la acción en los otros son los principales generadores de energía. Los efectos de su personalidad provocan un contagio para realizar lo que es mucho más fuerte en las organizaciones dirigidas que en los sistemas despersonalizados".

El liderazgo también puede verse como la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.

En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza. Celos es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para empujarlo; se ubican frente al grupo el tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con las metas organizacionales.

Un buen ejemplo es un director de orquesta, cuya función es producir un buen sonido coordinado y el ritmo correcto mediante el esfuerzo integrado de los

músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución que dé la orquesta.

Hablando de una empresa de comunicación, el director mediante el liderazgo tiene la función de hacer que los empleados se sientan motivados para poder otorgar un excelente servicio, ya que finalmente la razón de ser de este tipo de empresas es el cliente.

Es necesario mencionar que existe una vinculación entre liderazgo y motivación. Si logramos comprender esta última, podemos entender mejor lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen.

Es posible que los líderes no sólo respondan a las motivaciones de sus subordinados, sino que las fomenten o las repriman por medio del ambiente organizacional que logren crear. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como lo son para la propia administración.

Por tal, podemos decir que la motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados equivale a decir que llevan a cabo esas cosas que van a satisfacer los deseos e impulsos de sus

subordinados e inducirlos a actuar en la forma esperada.

El liderazgo también lo podemos definir como el proceso por el cual una persona (o un grupo) influye en otras para que le sigan en sus decisiones, de una manera consciente o inconsciente.

Resulta obvio que quien ejerce el liderazgo personal asume poder, pero si quien detenta liderazgo goza además de un puesto dentro de la jerarquía formal de la empresa, o del gobierno, ostentará entonces dos clases de poder en forma simultáneas.

Finalmente podemos decir que la esencia del liderazgo es la "disposición a seguir". En otras palabras, es la aceptación de las personas a seguir a alguien que, en consecuencia, se convierte en líder.

Es más, las personas tienden a seguir a quienes consideran capaces de ofrecerles los medios para satisfacer sus deseos, aspiraciones y necesidades. Es por ello, que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

1.2 Los componentes del liderazgo

Todo grupo de personas que se desempeñe casi al máximo de su capacidad debe tener como jefe a una persona muy diestra en el arte del liderazgo. Esta

destreza parece ser un compuesto de cuando menos cuatro componentes principales:

1. La habilidad para utilizar el poder con efectividad y con responsabilidad
2. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes que varían con el tiempo y con las circunstancias.
3. La habilidad para saber inspirar.
4. La habilidad para actuar de una manera que propicie un ambiente conducente a responder y promover las motivaciones.

- **Poder:** El primer componente del liderazgo es el poder. Hay que distinguir entre autoridad y poder. La autoridad dentro de una organización es el poder que tiene un puesto (y por ende, la persona que lo ocupa) para ejercer su criterio en la toma de decisiones que afectan a terceros.

Es obvio que se trata de poder, pero poder en el ámbito de una organización; mientras que el poder es un concepto mucho más amplio. Es la habilidad que poseen ciertas personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

- **Comprensión de las personas:** Como en cualquier práctica, una cosa es conocer la teoría de la motivación y otra es saber aplicarla a personas y situaciones. Un administrador, o cualquier otro líder, que cuando menos sepa cuál es el estado actual de la motivación y conozca sus elementos, estará

más consciente de la naturaleza y del vigor de las necesidades humanas y se encontrará mejor preparado para definir y concebir formas de satisfacerlas y de administrarlas para lograr las respuestas deseadas.

- *Inspira a los seguidores:* El tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad para inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial físico y mental a la realización de un proyecto.

Si bien el empleo de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también procede de los jefes del grupo, quienes pueden poseer simpatía y carisma, cualidades que hacen surgir la lealtad, la devoción y un fuerte deseo de los seguidores de promover lo que sus líderes quieren.

Esto no es un asunto de necesidad-satisfacción, sino más bien cuestión de que las personas den su apoyo voluntario al líder de su preferencia. Los mejores ejemplos de liderazgo de inspiración surgen en situaciones desesperadas y terroríficas.

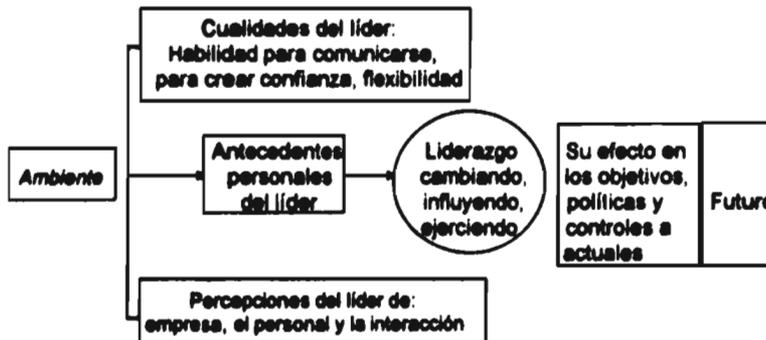
Hay quienes argumentan que esa devoción no está totalmente desprovista de egoísmo, ya que las personas que se enfrentan a una catástrofe tienen intereses en seguir a una persona en la que confían. De todos modos, pocos

son los que pueden negar el atractivo personal de los líderes en todos los casos.

- *Estilo y ambiente:* Aquellos que puedan ayudar a otros a cumplir sus deseos de dinero, estatus, poder u orgullo por el logro hacen que casi todos los papeles en una empresa organizada sean más satisfactorios para los participantes y más productivos para la empresa.

El principio fundamental del liderazgo es: *Como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuánto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.*

1.3 El proceso del liderazgo



1.4 Los enfoques acerca del liderazgo

1.4.1 El enfoque de los rasgos de liderazgo

Este enfoque presuponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales.

Los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes, han adoptado dos enfoques:

1. Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho.
2. Comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

1.4.2 El enfoque conductista en el liderazgo

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes efectivos.

Es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes son líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar qué hacen los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc.

Las conductas a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor.

1.4.3 Los enfoques de contingencias en el liderazgo

La visión de que la técnica administrativa que puede contribuir mejor a alcanzar las metas de la organización puede variar en diferentes tipos de situación o circunstancias.

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Por tanto, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular.

En conjunto, las teorías resultantes de estas investigaciones constituyen el enfoque de contingencias en el liderazgo. Estas teorías se fundamentan en los factores siguientes:

- Requisitos de las tareas
- Expectativas y conducta de los compañeros
- Características, expectativas y conducta de los empleados
- Políticas y cultura de la organización

1.4.4 El enfoque conductista de Kouzes-Posner

James Kouzes y Barry Posner, han abierto una línea nueva de investigación sobre el liderazgo volviendo a lo básico y tratando de catalogar cinco prácticas fundamentales y 10 conductas que usan los líderes para conseguir que se hagan cosas extraordinarias.

Éstos le pidieron a los líderes que se describieran cuando estaban en su mejor momento y pidieron a los empleados que hicieran una lista de las características que admiraban más de sus líderes.

El cuadro 1 que se presenta a continuación contiene estas cinco categorías de prácticas.

<p>Cuadro 1</p> <p>PRÁCTICAS Y CONDUCTAS FUNDAMENTALES DE LOS LÍDERES EXCEPCIONALES</p> <p>RETAN EL PROCESO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Buscan oportunidades2. Experimentan y corren riesgos <p>INSPIRAN UNA VISIÓN COMPARTIDA</p> <ol style="list-style-type: none">3. Tienen visión del futuro4. Enrolan a otros <p>PERMITEN QUE OTROS ACTÚEN</p> <ol style="list-style-type: none">5. Propician la colaboración6. Fortalecen a otros <p>MODELAN EL CAMINO</p> <ol style="list-style-type: none">7. Dan ejemplo8. Planifican ganancias cortas <p>ALIENTAN EL ANIMO</p> <ol style="list-style-type: none">9. Reconocen la contribución individual10. Celebran los logros
--

1.4.5 El enfoque psicoanalítico del liderazgo

Kets de Vries sostiene que, para entender el porqué algunas personas llegan a ser líderes, es preciso adoptar una posición psicoanalítica. Esta posición, iniciada por Sigmund Freud, afirma que gran parte de la conducta humana adquiere forma en razón de los esfuerzos del inconsciente para satisfacer necesidades e impulsos insatisfechos.

En otras palabras, quizá no sepamos por qué hacemos lo que hacemos. De hecho, gran parte de la conducta humana tiene su origen en las primeras experiencias de la infancia, que son difíciles de recordar.

Tomemos el concepto de House del líder carismático que reúne a la gente para cumplir una visión heroica. Kets de Vries sugiere que, en realidad, el líder adulto podría estar actuando debido a la necesidad de controlar el ambiente que corresponde a un niño de tres años.

El hecho de que este drama fuera de lugar produzca consecuencias sociales positivas quizá tenga importancia secundaria para el líder, quien inconscientemente, está tratando de liberar una frustración personal.

Kets de Vries afirma que las apariencias pueden engañar y que debemos retomar a una teoría más esencial de la naturaleza humana para entender la compleja dinámica del liderazgo.

1.4.6 El enfoque de la ruta-meta en el liderazgo

El modelo de la ruta-meta en el liderazgo, al igual que otros enfoques de contingencias, trata de ayudarnos a entender y pronosticar la eficacia del

liderazgo en diferentes situaciones. El modelo fue formulado por Martin G. Evans y Robert J. House.

El enfoque de la ruta-meta se basa en el modelo de las expectativas de la motivación, que dice que la motivación de una persona dependerá de las expectativas que tenga en cuanto a la recompensa y de la valencia o el atractivo de la recompensa.

Aunque los gerentes tienen una serie de formas para influir en los empleados, Evans dice que lo más importante es su capacidad para ofrecer recompensas y para especificar lo que los empleados deben hacer para merecerlas.

Por tanto, los gerentes determinan la disponibilidad de las metas (recompensas) y las rutas mediante las cuales se ganarán.

Evans sugiere que el estilo de liderazgo del gerente influye en las recompensas que pueden obtener los empleados, así como en la forma en la que los empleados perciben la ruta que conduce a esas recompensas.

Por ejemplo, un gerente concentrado en los empleados, no sólo ofrecerá sueldos y ascensos, sino también apoyo, aliento, seguridad y respeto. Este tipo de gerente también será sensible a las diferencias existentes entre sus empleados y adaptará las recompensas a la persona.

Por otra parte, el gerente orientado a las tareas ofrecerá una serie de recompensas más estrechas, menos personalizadas, pero por lo general, será mucho mejor que el gerente concentrado en los empleados para vincular el desempeño de los empleados con las recompensas. Los empleados de un gerente orientado hacia las tareas sabrán, con exactitud, qué grado de productividad o desempeño deben alcanzar para obtener bonos, aumentos de

sueldos o ascensos.

Evans piensa que el estilo de liderazgo más efectivo para motivar a los empleados dependerá del tipo de recompensas que éstos deseen con más anhelo.

House y sus compañeros han tratado de expandir la teoría de la ruta-meta identificando dos variables que sirvan para determinar el estilo de liderazgo más efectivo: *las características personales de los empleados y las presiones y demandas ambientales en el centro de trabajo que deban soportar los empleados.*

1.5 El concepto de empresa

La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida.

Las empresas, como si se tratase de alguna especie de organismo vivo, nacen, se desarrollan y eventualmente, mueren.

La mayoría nacen pequeñas; algunas se mantienen saludables con reducidas dimensiones durante largos períodos de tiempo; otras crecen de forma vertiginosa y después, súbitamente, se estancan; y las hay que crecen de forma gradual y, aparentemente, indefinida.

Pero la sociedad reclama mejores niveles de vida y eso exige el crecimiento y la renovación del tejido económico empresarial: a la vez que unas maduran y otras desaparecen, nacen y se desarrollan nuevas empresas procurando atender estas exigencias.

Esencialmente, no existen diferencias entre una empresa grande y una empresa pequeña. Pero la decisión sobre qué tamaño debe tener una empresa tiene una importancia crítica: muchas actividades exigen una dimensión mínima, por debajo de la cual es prácticamente imposible que la empresa pueda existir; pero las condiciones que influyen sobre esta dimensión mínima varían, de modo que una dimensión adecuada en un momento determinado, puede ser más adelante excesiva o insuficiente.

De la habilidad de los directivos para modificar determinadas variables depende muchas veces, la viabilidad de la empresa con una determinada dimensión a pesar de los cambios del entorno.

1.6 El concepto de empresa estadounidense

Las empresas estadounidenses se convirtieron en la vanguardia de los negocios multinacionales después de la Segunda Guerra Mundial.

En un principio, incrementaron las inversiones directas en petróleo y minería, principalmente en Canadá y América del Sur. No obstante, las empresas industriales estadounidenses conocieron su momento de mayor dinamismo y expansión de las inversiones directas en el campo de la industria en los años cincuenta y sesenta, cuando establecieron filiales para la producción en Canadá y, particularmente, en Europa occidental.

En los años sesenta y setenta, las multinacionales estadounidenses extendieron sus inversiones directas de fabricación a otras zonas, especialmente Japón, Australia y los países latinoamericanos más desarrollados.

Las empresas estadounidenses de servicios aumentaron asimismo el volumen

de sus negocios, especialmente en Europa Occidental, para beneficiarse de las oportunidades crecientes que les ofrecía la coyuntura gracias también a la cobertura financiera, mercantil y de otros servicios que podían prestar a las dinámicas empresariales industriales norteamericanas.

En general, las empresas multinacionales norteamericanas han concentrado sus negocios en los países desarrollados, en los que poseen aproximadamente las tres cuartas partes del valor contable de sus inversiones directas.

CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL DE LA EMPRESA

2.1 La función de la comunicación en las organizaciones

Hay un proceso fundamental en que se basan casi todas las acciones que tienen lugar dentro de las organizaciones, el de la comunicación.

La función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

Los estudios de grupos pequeños efectuados en el laboratorio han demostrado lo siguiente:

1. Los aumentos de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas se acompañan de una mayor necesidad de compartir o procesar la información.
2. La forma en que están estructurados los sistemas o redes de comunicación es un factor determinante en la capacidad de compartir o procesar información.
3. Cuando mejor satisfaga el sistema de comunicación las necesidades de procesamiento de información, mayores probabilidades habrá de que la tarea se realice bien.

Surge la pregunta de si los anteriores enunciados se aplican también a las grandes empresas que ofrecen bienes y servicios en el mundo real y si se aplican a la comunicación entre sus departamentos, tal como sucede con la

comunicación entre departamentos en dichas organizaciones en la misma forma en que se observa en los individuos dentro de un grupo de laboratorio.

Aunque la comunicación entre grupos e individuos siempre ha sido juzgada de vital importancia en la teoría de la administración y aunque es un tema muy investigado, pocas veces se ha considerado la organización global como un sistema de procesamiento de información o de comunicación y pocos estudios se han centrado en la estructura y los procesos (o sea en las redes) de él.

Pese a ello, unos cuantos teóricos e investigadores han concebido las organizaciones como sistemas o redes de comunicación y han tratado de ampliar el conocimiento de la relación de redes y la ejecución de las tareas, más allá de los experimentos de laboratorio con grupos, a las organizaciones que funcionan en el mundo real.

FIGURA 1



Un modelo del procesamiento de información: la eficacia mejora al adaptar el sistema de información de la organización a sus necesidades de procesamiento de información. (Fuente: adaptado de Michael L. Tushman y David A. Nadler, "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review*, vol. 21, julio de 1978, p.822)

La figura 1, describe un modelo de procesamiento de información de una empresa basada en tres proposiciones demostradas en el laboratorio; la tarea determina las necesidades del procesamiento de información, la estructura

moldea el sistema de comunicación y un buen ajuste entre las dos mejora la eficiencia.

En general, los resultados de la investigación corroboran la idea de que una mayor incertidumbre, complejidad e interdependencia intensifican las necesidades del procesamiento de información en una empresa.

También confirman la suposición de que las organizaciones prósperas, por medio de un diseño organizacional adecuado y buenos mecanismos de coordinación, ofrecen sistemas organizacionales de comunicación que atienden a las necesidades del procesamiento de información.

Las variaciones en la incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas exigen las adaptaciones correspondientes en las prácticas y estilos directivos. Ello se debe a que las diferencias en la incertidumbre y complejidad plantean distintas necesidades de procesamiento de información.

Ciertas tareas simples (por ejemplo, pintar juguetes con máquina) exigen poca comunicación mientras están llevándose a cabo; en cambio, las tareas inciertas y complicadas (como puede serlo preparar una campaña publicitaria) requieren más comunicación durante su ejecución.

Los departamentos funcionales, las grandes jerarquías, los planes detallados y generales, así como el liderazgo directivo podrían satisfacer todas las necesidades del procesamiento de información de una empresa que realice un trabajo relativamente seguro y simple.

Los departamentos de productos o servicio al cliente o las estructuras matriciales, las jerarquías bastante llanas, los planes provisionales y generales, así como el liderazgo participativo podrían cumplir mejor con esas necesidades en una organización que efectúe un trabajo relativamente incierto y complejo.

Así pues, cuanto más facilite la estructura el procesamiento de información, más contribuirá a la eficacia.

2.2 La importancia de una comunicación efectiva

Con el paso de los años muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Bernard, consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Ésta sigue siendo la función fundamental de la comunicación.

De hecho, la actividad de un grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

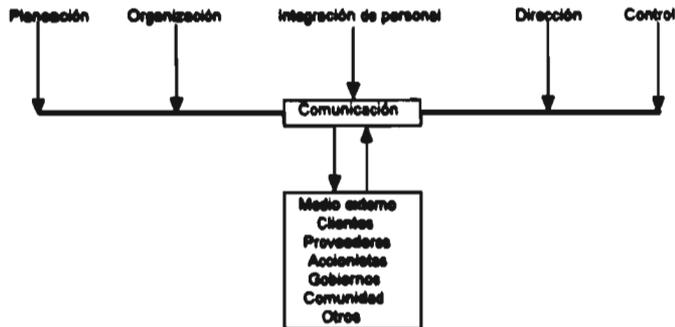
2.2.1 El propósito de la comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su consecución.
3. Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
6. Controlar el desempeño.

FIGURA 2

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN



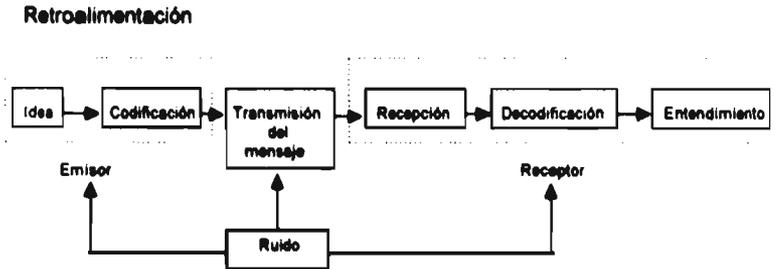
PROPÓSITO Y FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La figura 2 muestra gráficamente no sólo que la comunicación facilita las funciones administrativas, sino que relaciona también la empresa con su medio externo. Es mediante el intercambio de información como los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad.

Es mediante la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio.

2.2.2 El proceso de la comunicación

FIGURA 3



MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La figura 3, comprende al emisor que transmite al receptor un mensaje a través de un canal seleccionado.

- **Emisor del mensaje:** La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene una idea o pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda ser entendido tanto por él como por el receptor. Generalmente se piensa en codificar el mensaje en el idioma común, pero existen muchas otras maneras de codificar, como traducir la idea a un lenguaje de computadora.
- **Uso de un canal para transmitir el mensaje:** La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor.

El mensaje podría ser oral o escrito, y es posible que se transmita mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. La televisión facilita también la transmisión de gestos y claves visuales. En ocasiones, se utilizan dos o más canales.

- **Receptor del mensaje:** El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para que éste pueda decodificarse en el pensamiento. El siguiente paso en el proceso es la decodificación, en que el receptor convierte el mensaje en ideas.

La comunicación precisa puede producirse solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan significados iguales o similares a los símbolos que integran el mensaje. La comunicación no se realiza a menos que se entienda.

El entendimiento está en la mente del emisor y del receptor. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

- **Ruido y retroalimentación en la comunicación:** La comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier cosa (en el emisor, la transmisión o el receptor) que impide la comunicación. Por ejemplo:
 - Un ruido o un medio confinado podría bloquear el desarrollo de una idea clara.
 - La codificación podría ser defectuosa por el uso de símbolos ambiguos.
 - La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal, como puede suceder en una mala conexión telefónica.
 - La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.
 - La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un significado equivocado a las palabras y otros símbolos.
 - Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento.
 - El cambio deseado puede no ocurrir debido al temor de las posibles consecuencias del cambio.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la retroalimentación. Nunca se puede estar seguro de si un mensaje ha sido eficazmente codificado.

transmitido, descodificado y entendido hasta que se confirme mediante la retroalimentación. En el mismo sentido, la retroalimentación indica si se ha producido el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

2.3 La comunicación en la empresa

En las empresas actuales, la información debe fluir más rápido que antes. Es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que se tomen medidas correctivas.

Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha crecido enormemente en los últimos años, lo que con frecuencia provoca una sobrecarga de información. Normalmente no se requiere más información, sino información relevante.

Es necesario determinar qué clase de información necesita el gerente para una toma de decisiones eficaz. Para conseguirla se requiere a menudo recabar datos de los superiores y subordinados del gerente y también de departamentos y otros miembros de la organización.

Para ser eficaz, un gerente requiere la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades. Sin embargo, una mirada aun superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia carecen de información, lo que produce una sobrecarga.

Lo que un gerente necesita no es el máximo de información, sino información pertinente. Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario, debe estructurarse de acuerdo con las necesidades de cada gerente.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones; hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada. La comunicación hacia abajo había sido considerada como la más importante, pero existen pruebas consistentes de que si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas.

De hecho, se podría argumentar que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, y esto significa primordialmente comunicación hacia arriba.

La comunicación fluye también horizontalmente, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, y diagonalmente, que comprende a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Comunicación hacia abajo

Esta comunicación fluye de las personas en niveles superiores a quienes están en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación se presenta particularmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria.

El tipo de medios utilizados para la comunicación hacia abajo oral son instrucciones, discursos, juntas, el teléfono, altavoces e inclusive el rumor.

Ejemplos de comunicación hacia abajo escrita son los memorándums, cartas, manuales, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Desafortunadamente, la información con frecuencia se pierde o distorsiona conforme desciende por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no garantiza la comunicación.

El flujo descendente de información a través de los niveles de la organización

tarda mucho tiempo. De hecho, los retrasos pueden ser tan frustrantes que algunos gerentes de alto nivel insisten en que la información sea enviada directamente a la persona o grupo que la requieran.

Comunicación hacia arriba

La comunicación hacia arriba va de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Este flujo, desafortunadamente, es limitado con frecuencia por los gerentes en la cadena de comunicaciones que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes.

Sin embargo, la transmisión objetiva de información es vital para el control. La alta dirección debe conocer específicamente el desempeño de producción, información de mercadotecnia, datos financieros, lo que los empleados de bajo nivel piensan y otras cosas.

Esta comunicación hacia arriba suele ser de índole directiva y generalmente se encuentra en medios organizacionales democráticos y participativos.

Los medios tradicionales de comunicación ascendente son los sistemas de sugerencia, los procedimientos de apelaciones y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de asesoría, la fijación conjunta de objetivos, el rumor, las reuniones de grupo, la práctica de política de puertas abiertas, los cuestionarios de moral, la entrevista de salida y el protector del interés público.

El concepto de protector del interés público era utilizado relativamente poco en Estados Unidos hasta hace poco. Se originó en Suecia donde un servidor público podría recibir la visita de un ciudadano para investigar quejas sobre la burocracia gubernamental. Ahora, algunas compañías norteamericanas han creado un puesto para que una persona investigue las preocupaciones de los empleados.

La eficiente comunicación hacia arriba requiere un medio en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse.

Debido a que el clima organizacional está influido en gran medida por la alta gerencia, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente es, en gran medida (aunque no exclusivamente) de los superiores.

Comunicación cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información con personas de un mismo o similar nivel organizacional, y flujo diagonal, con personas en diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar el entendimiento y para coordinar esfuerzos tendientes a la consecución de objetivos organizacionales. Parte considerable de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que cruza la cadena de mando.

El ambiente de la empresa brinda muchas oportunidades para la comunicación oral. Van desde la reunión informal del equipo de boliche de la compañía y las horas de comida hasta conferencias y juntas más formales de comités y consejo.

Este tipo de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se reúnen en equipos de trabajo u organizaciones de proyecto.

Finalmente, la comunicación cruza las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del staff con autoridad funcional o de asesoría interactúan con gerentes de líneas en diferentes departamentos.

Además, las formas escritas de comunicación mantienen a las personas informadas sobre la empresa. Estas formas incluyen el periódico o revista de la compañía y los pizarrones de anuncios. Las empresas modernas utilizan muchos tipos de patrones de comunicación cruzada oral o escrita para complementar el flujo vertical de información.

Como la información podría no seguir la cadena de mando, es necesario adoptar medidas apropiadas para evitar problemas potenciales.

Específicamente, la comunicación cruzada debe basarse en el entendimiento de que:

1. Las relaciones cruzadas se alentarán siempre que sean apropiadas.
2. Los subordinados no harán compromisos más allá de su autoridad
3. Los subordinados mantendrán informados a los superiores sobre actividades interdepartamentales importantes.

En suma, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es necesaria en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico medio organizacional.

Comunicación escrita, oral y no verbal

Los medios de comunicación oral y escrita tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, se utilizan juntos las más de las veces para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las del otro.

Para seleccionar el medio, es necesario considerar al comunicador, el público y la situación.

Comunicación escrita:

Esta comunicación tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias y defensas legales. Es posible preparar cuidadosamente el mensaje y dirigirlo a un gran público mediante el correo masivo. La comunicación escrita puede promover también la uniformidad en políticas y procedimientos y reducir los costos, en algunos casos.

Las desventajas son que los mensajes escritos podrían crear montañas de papel, podrían ser expresados inadecuadamente por escritores ineficientes y no producir una retroalimentación inmediata. Por ello, es posible que se requiera mucho tiempo para saber si un mensaje ha sido recibido y entendido adecuadamente.

Comunicación oral:

Una gran parte de la información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ser una junta cara a cara entre dos personas, o un gerente que habla a un gran público; puede ser formal o informal y planeada o accidental.

Las ventajas de la comunicación oral son que permite un intercambio rápido con retroalimentación inmediata. Las personas están en posibilidades de formular preguntas y clarificar puntos. En una interacción directa, es posible notar el efecto. Además, una reunión con el superior puede dar al subordinado un sentimiento de importancia.

Sin embargo, la comunicación oral tiene también sus desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo saben muchos gerentes que han asistido a reuniones en las que no se llegó a resultados o acuerdos. Estas juntas deben ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de diferentes maneras. Lo que se dice puede reforzarse (o contradecirse) mediante la comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales. La comunicación no verbal debe apoyar a la verdad. Pero no siempre sucede así.

2.4 Las barreras de la comunicación

Los problemas de comunicación son síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, la mala planeación podría ser causa de incertidumbre ante la dirección de la empresa. En el mismo sentido, una estructura organizacional mal diseñada podría no comunicar claramente las relaciones organizacionales.

Los criterios vagos del desempeño podrían crear incertidumbre en los gerentes sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto el gerente sagaz buscará primero las causas de los problemas de comunicación y no se limitará simplemente a tratar síntomas. Es posible que haya barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

- **Falta de planeación:** La buena comunicación pocas veces ocurre accidentalmente. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y definir el propósito del mensaje. Sin embargo, conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.
- **Suposiciones no clarificadas:** Las suposiciones no comunicadas, pero implícitas en los mensajes, son muy importantes a pesar de que a veces se pasan por alto. Un cliente podría enviar una nota de que visitará la planta de

un vendedor.

Posteriormente podría suponer que el vendedor lo recogerá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, le preparará el transporte y preparará una revisión completa del programa en la planta.

Sin embargo, el vendedor podría suponer que el cliente llega a la ciudad para asistir a una boda esencialmente, y que hará una llamada de rutina de planta. estas suposiciones no clarificadas en ambos casos podrían producir confusión y la pérdida de la buena voluntad.

- **Distorsión semántica:** Otra barrera de la comunicación eficaz puede atribuirse a la distorsión semántica que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que diga "Vendemos por menos" es deliberadamente ambiguo; hace surgir la pregunta: ¿Menos que? Las palabras pueden evocar respuestas diferentes.
- **Mensajes mal expresados:** No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de las ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.
- **Comunicación en el medio internacional:** La comunicación en el medio internacional se torna todavía más difícil debido a los diferentes idiomas, culturas y costumbres. Traducir lemas de publicidad es muy riesgoso. Los colores tienen diferentes significados en las culturas. El negro con frecuencia se asocia a la muerte en muchas naciones occidentales, mientras que en Lejano Oriente el blanco es el color del duelo.

Para superar las barreras de comunicación en el medio internacional, las grandes corporaciones han adoptado diversas medidas. Con frecuencia se contrata a personal local que conoce tanto el idioma como la cultura para ocupar puestos de alto nivel. Las empresas extranjeras encuentran ventajas en contratar a estudiantes del país que asisten a universidades en Estados Unidos.

- Pérdidas por la transmisión y una mala retención: En una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de información es otro problema grave. Esto hace necesaria la repetición del mensaje y el uso de varios canales bastante obvios. Por eso, las compañías utilizan a veces más de un canal para comunicar el mismo mensaje.
- Falta de atención y evaluación prematura: Hay muchas personas que hablan pero pocas saben escuchar. Existen personas que intervienen en una plática con comentarios que no tienen relación con el tema que se trata. Una razón podría ser que están preocupadas por sus propios problemas, en lugar de escuchar la conversación. Escuchar exige una total atención y autodisciplina.

Significa también evitar una evaluación prematura de lo que la otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de quien habla. No obstante, escuchar sin realizar juicios apresurados puede hacer que toda la empresa sea más eficiente y eficaz.

- Comunicación impersonal: La comunicación eficaz es más que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere comunicación cara a cara

en un medio de apertura y confianza. Una mejoría real en la comunicación costosos y avanzados (y al mismo tiempo impersonales), sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación directa.

- **Desconfianza, amenazas y temor:** La desconfianza, amenazas y temor socavan la comunicación. En un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser resultado de una conducta inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en las que el subordinado fue castigado por proporcionarle honestamente información desfavorable pero verdadera.

A la luz de las amenazas, que pueden ser reales o imaginadas, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.

- **Período insuficiente de ajuste al cambio:** El propósito de la comunicación es realizar cambios que pudieran afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden de trabajo, o cambios en las estructuras grupales o habilidades que se deben utilizar. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de mayor capacitación, ajustes de carrera o arreglos de estatus.

Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y podría llevar tiempo pensar en el significado total de un mensaje. Es por ello, que no se debe de forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

- **Sobrecarga de información:** Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas maneras: Primero, es posible que no consideren

cierta información. Una persona que recibe demasiada correspondencia podría ignorar algunas cartas que deben responderse. Segundo, si están abrumadas con demasiada información, las personas cometen errores al procesarla. Tercero, podrían postergar el procesamiento de la información permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, una persona podría filtrar la información.

Finalmente, el hombre responde a la sobrecarga de información simplemente escapando de la tarea de comunicarse. En otras palabras, ignora la información o no la comunica debido a una sobrecarga. Algunas respuestas a la sobrecarga de información posiblemente sean tácticas de adaptación que en ocasiones pueden ser funcionales.

- **Otras barreras de la comunicación:** En la percepción selectiva, el sujeto tiende a percibir lo que espera percibir. En la comunicación, esto significa que escuchamos lo que queremos oír e ignoramos otras informaciones relevantes. Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la actitud, una predisposición a actuar o no en cierta forma; se trata de una posición mental en relación con un hecho o estado de cosas. Otras barreras más son las diferencias de estatus y poder entre el emisor y el receptor de la comunicación. Por otra parte, cuando la información tiene que pasar por varios niveles en la jerarquía organizacional, tiende a distorsionarse.

2.5 Los lineamientos para mejorar la comunicación

La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los miembros de la organización, tanto los gerentes como los que no lo son, y que trabajan en la obtención de un objetivo común. El que la comunicación sea eficaz puede evaluarse mediante los resultados. Los siguientes lineamientos pueden ayudar

a superar las barreras de la comunicación:

1. Los emisores de mensajes deben tener claro en su mente qué desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es clarificar el propósito del mensaje y elaborar un plan para alcanzar el fin deseado.
2. La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Más bien, hay que consultar a los demás y alentarlos a participar: reunir los hechos, analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado.
3. Considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, comunicar algo que sea de valor para ellos en el corto plazo, así como a un futuro más distante.
4. Se dice que el tono da la melodía. En el mismo sentido, en la comunicación el tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor del mensaje.
5. Con demasiada frecuencia se transmite información sin que haya comunicación, ya que ésta se completa solamente cuando el mensaje es entendido por el receptor. Y nunca se sabe si la comunicación fue entendida a menos que el emisor reciba retroalimentación. Esto se logra mediante preguntas, solicitando una respuesta a una carta y alentando a los receptores a ofrecer sus reacciones al mensaje.
6. La función de la comunicación es algo más que transmitir información. Tiene que ver con emisores que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, así como entre los colegas en una organización. Otra función de la comunicación es el control, que exige una clara comunicación con un entendimiento de los criterios para evaluar el desempeño.
7. La comunicación eficaz es responsabilidad no solamente del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que requiere comentarios adicionales.

CAPITULO 3. LOS RASGOS Y LAS FUNCIONES DE LOS LÍDERES

3.1 ¿Qué es un líder?

Un líder es aquella persona que entiende que el empleado de hoy, audaz y sofisticado responde en forma negativa a actitudes autoritarias y tradicionales.

"Los líderes que usan estimulaciones intelectuales exitosamente, son aquellos quienes dan valor a otros para ver los problemas en diferentes formas - repasando ideas y usando técnicas de resolución de problemas.

Organizaciones complejas deben tener líderes con estabilidad de identificar problemas cruciales e implantar soluciones superiores".²

3.2 Las características de los líderes

Hay personas que creen que el liderazgo depende totalmente de la situación. Existen investigadores que han escogido el método de los rasgos del cual se han obtenido resultados que pueden hacer reflexionar a esta gente.

Esos hallazgos muestran que, en una gran variedad de situaciones algunas características distinguen a los líderes ineficientes de lo cual se hablará en el punto 3.3 con mayor profundidad.

"La capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los que no son eficientes"³

² Federal Express, Filosofía y Estrategia, p. 24

³ David R. Hampton, Administración, p. 479

Otras habilidades que están ligadas, aunque con menor firmeza, al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación.

Otros estudios revelaron la existencia de las siguientes cualidades:

"El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción, por la tendencia a asimilar el estrés interpersonal, la disposición a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión".⁴

Es importante mencionar que el comportamiento del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. El comportamiento del liderazgo de apoyo toma en cuenta las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar, y crea un ambiente organizacional agradable. Produce un efecto insuperable sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados o inconformes.
2. El liderazgo participativo permite que los subordinados influyan sobre las decisiones de sus jefes y puede resultar en una motivación mayor.
3. El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados una guía bastante específica y aclara lo que se espera de ellos, esto incluye los aspectos de planeación, organización, coordinación y control del líder.
4. El líder orientado a los logros implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de un mejoramiento del desempeño, y la confianza en que los subordinados alcanzarán metas superiores.

⁴Hampton, op. cit., p. 479

Es de suma importancia saber que el gran líder:

- Debe ser modesto.
- No es autoritario, pero respeta y hace respetar las normas de la empresa.
- Sabe llevar la disciplina por convicción, ya que es el ejemplo que él da.
- Usa la crítica constructiva y sana en aras de mejores servicios.
- Debe sobresalir de los demás miembros del organismo al que sirve.
- Practica la solidaridad.
- Es limpio en la práctica de la verdad
- Debe tener un método para penetrar a la conciencia de los trabajadores de servir cada vez con mayor eficiencia.
- Debe practicar y llevar ideas renovadoras sin romper las estructuras sociales cuya eficiencia está comprobada.
- Está identificado con los empleados, analiza sus necesidades y les busca las soluciones más adecuadas.
- No se improvisa, se forja en la escuela de responsabilidad.
- Es el que razona y habla y todo lo lleva a la acción.
- Es el que disciplina su propia manera de pensar y de sentir al sentimiento colectivo de las masas.
- Debe tener una visión clara de los problemas.
- Es orientador de las multitudes.

3.3 Los líderes eficaces e ineficaces

En la búsqueda de rasgos medibles del liderazgo, los investigadores adoptaron dos perspectivas:

1. Intentaron comparar los rasgos de aquéllos que surgieron como líderes con los de aquéllos que no lo hicieron.
2. Procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces

"La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenecen a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y seguidores".⁸

Los líderes si los consideramos como grupo son un poco más brillantes, altos, extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismos.

Sin embargo, existen muchas personas que presentan estas características y la mayor parte nunca ocupará una posición de liderazgo. Por otro lado, existen individuos que nunca presentaron estos rasgos y llegaron a ser líderes reconocidos como es el caso de Lincoln, quien era introvertido y taciturno.

También se considera que es posible que la gente se vuelva más asertiva y segura de sí misma una vez que se ha ocupado un puesto directivo. "Por tanto, esos rasgos pueden ser el resultado de la capacidad de liderazgo, no su causa".⁹

La evidencia disponible hasta ahora señala que aquéllos que surgen como líderes no poseen una sola constelación de rasgos que los distingan claramente de los que carecen de ellas, aunque las mediciones de la personalidad pueden volverse más exactas en el futuro y ciertos rasgos quizá logren identificarse con la capacidad de liderazgo.

Los intentos que se han hecho por comparar las características de los líderes eficaces e ineficaces (segunda perspectiva) son más recientes. Pero esos estudios no han logrado separar los rasgos que guardan estrecha relación con el liderazgo eficaz.

⁸ James A.F. Stoner, Charles Wankel, Administración, p. 508

⁹ Stoner, op. cit., p. 508

"En un estudio se comprobó que rasgos como la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo se asociaban a altos niveles gerenciales y a un buen desempeño".⁷

Se ha descubierto que el factor más importante relacionado con el desempeño y el nivel gerencial es la capacidad de supervisión, es decir, la destreza en el uso de los métodos de supervisión apropiados para la situación en particular.

También se ha descubierto en los estudios que se han realizado, que un buen liderazgo depende de la adecuación entre los rasgos y las exigencias de la situación en que se encuentre el sujeto y no de un conjunto determinado de rasgos.

Los investigadores trataron de aislar los comportamientos que les conferían esa cualidad, cuando se hizo evidente que los líderes eficaces no parecían presentar rasgos o características distintivos.

En otras palabras, "en vez de intentar descubrir la naturaleza de esos líderes, los investigadores trataron de averiguar lo que hacían: cómo delegaban tareas, cómo se comunicaban con sus subordinados y los motivaban, cómo llevaban a cabo su trabajo, etc."⁸

Los individuos adiestrados en los comportamientos apropiados de líder pueden dirigir con mayor acierto, ya que a diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse.

Los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe el estilo de liderazgo de su gerente. Después de todo, son ellos las personas a

⁷ *Ibid.*

⁸ Stouffer, *op. cit.*, p. 509

quienes se dirige el liderazgo de aquél. La respuesta de los subordinados al liderazgo del gerente determina la eficacia de éste.

Las características de los subordinados influyen en el estilo de liderazgo del gerente en diversas formas:

1. Las destrezas y preparación de ellos influyen en la elección del estilo. Los empleados muy capaces normalmente requieren un estilo menos directivo.
2. Sus actitudes también serán un factor importante. Algunos tipos de empleados prefieren a un líder autoritario y otros posiblemente prefieran tener la responsabilidad absoluta de su trabajo.

Las expectativas de los subordinados constituyen otro factor que determina lo adecuado de un estilo en particular. Los que han tenido gerentes centrados en el empleado esperan que el nuevo jefe muestre un estilo similar y reaccionarán negativamente ante un liderazgo autoritario.

De manera similar, los trabajadores dotados de excelentes destrezas y muy motivados esperan que el gerente no se entrometa. Los empleados que afrontan nuevas e interesantes tareas esperarán las directivas del jefe y se sentirán molestos si no las reciben.

Las reacciones de los subordinados ante el estilo del liderazgo del gerente suelen indicarle la eficacia del mismo.

Por ejemplo, la confusión o resentimiento de ellos a menudo acompaña a un estilo inapropiado, casi siempre le indicará que se requiere un cambio. Algunas veces el nuevo gerente puede considerar que es preferible cambiar las expectativas de ellos que su propio estilo; por ejemplo, tal vez se muestre renuente a adoptar un estilo autoritario.

En tales situaciones, normalmente se necesitará mucho más tiempo y paciencia

por parte del gerente antes que los subordinados acepten el nuevo estilo.

3.4 La función del líder dentro de la empresa

Es importante recalcar que si no hubiera seguidores, no habría líderes.

El elemento básico del liderazgo, comienza con la comprensión de la relación entre el dirigente y cualquier grupo relativamente pequeño homogéneo de empleados.

El liderazgo se ve afectado por:

1. Las percepciones colectivas, principios y normas de los empleados dentro del grupo.
2. Una combinación de:
 - a. La índole total del trabajo que efectúe el grupo.
 - b. La autoridad formal y jerarquía que la compañía ha conferido al dirigente.
 - c. Las relaciones informales, colectivas, que se desarrollan entre el dirigente y los empleados del grupo que trabajan para él.

El líder dentro de la organización juega un papel muy importante. Debe reunirse con todos los agremiados por lo menos cada semana.

Se requiere de un trabajo productivo y honesto, ahora que nuestro país necesita del optimismo y la confianza que impulse a todos los mexicanos.

México es nuestro futuro y como mexicanos estamos obligados a trabajar con inteligencia, rectitud, valor y prudencia cada día, dejando en nuestro ejemplo lo que contribuya al desarrollo de nuestra colectividad nacional.

El líder se ocupa de una serie de actividades que tiene que difundir, es por ello

que requiere de información sobre los servicios privados y públicos, por ejemplo:

- a. Temas profesionales
- b. Servicios de sanidad.
- c. Servicios de emergencia.
- d. Servicios de salud.
- e. Servicios de administración pública.
- f. servicios de derechos humanos.
- g. Servicios psiquiátricos para niños, adolescentes y adultos.
- h. Delegar funciones para resolver conflictos.

3.5 Las diferencias entre el poder y el líder

Las diferencias entre el poder y el líder, es que existen supervisores y subordinados, que son reales y naturales. Y no se les puede eliminar con expresiones de deseos, de manera que la cuestión es cómo decide ejercer este poder y cuáles serán las consecuencias.

"El líder es una persona competente que hace que sus seguidores se sientan fuertes, ya que si desde la cúpula hay grietas en el ejercicio del poder ¡se sentirán débiles! y no creerán jamás en su jefe."⁹

El poder del líder se ve siempre acosado por la competitividad entre los distintos elementos de los que se compone la organización.

Los líderes más capaces establecen relaciones colaborativas o cooperativas, trabajando en pro de metas superiores y comunes, contra la tentativa de quedar bien a expensas de otro, y por lo tanto, de toda la empresa.

"El poder es para alentar y facilitar las acciones cuando sea conveniente. El poder, manejado por el líder ayuda a solucionar los conflictos mediante la confrontación mutua - no se pueden eludir los conflictos; hay que enfrentarlos -, con el único objetivo de llegar a una solución".¹⁰

3.6 Las fuentes de poder del líder

FIGURA 1 ¹¹

TIPO DE PODER	FUENTE
Poder de Posición	Autoridad Formal Control sobre los recursos Control de recompensas y castigos Control de la información Control del ambiente físico
Poder Personal	Experiencia Necesidad moderada de afiliación (cordialidad) Carisma
Poder Político	Control de los procesos de decisión Desarrollo de coaliciones Convencer a oponentes de que se unan al grupo

En la Figura 1 se mencionan las fuentes de tres tipos de poder de liderazgo. El poder de posición se deriva de las fuentes estructurales como la autoridad formal y el control sobre los recursos, recompensas y castigos. Al diseñar los puestos administrativos, los profesionales de Recursos Humanos pueden

¹⁰ Dr. Maldonado, op.cit. p.13

¹¹ Fuente: Adaptada de Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2d ed. (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1989), 14. Adaptada con autorización de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

aumentar el poder de los administradores asegurándose de que el control sobre estas áreas sea descentralizado hacia el líder.

El poder personal se deriva de características personales como experiencia, necesidad de afiliación y carisma. Para aumentar el poder personal de los líderes, los profesionales de Recursos Humanos pueden concentrarse en seleccionar directores con experiencia técnica así como una necesidad moderada de afiliación.

El poder político se deriva del control de las decisiones y sensibilidad ante el uso de alianzas políticas. Los administradores de Recursos Humanos, una vez más, pueden influir en el poder político del líder al descentralizar las decisiones con el equipo de trabajo.

También pueden concentrarse en seleccionar directores que tengan habilidades en relaciones humanas para establecer coaliciones y relaciones entre los empleados clave de la organización.

CAPITULO 4. LOS MODELOS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

4.1 El modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Un aspecto que se ha descuidado en las teorías del liderazgo es cómo el comportamiento del líder debería adaptarse para que se pueda ajustar el grado de desarrollo de los subordinados.

"El modelo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard añade la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo."¹²

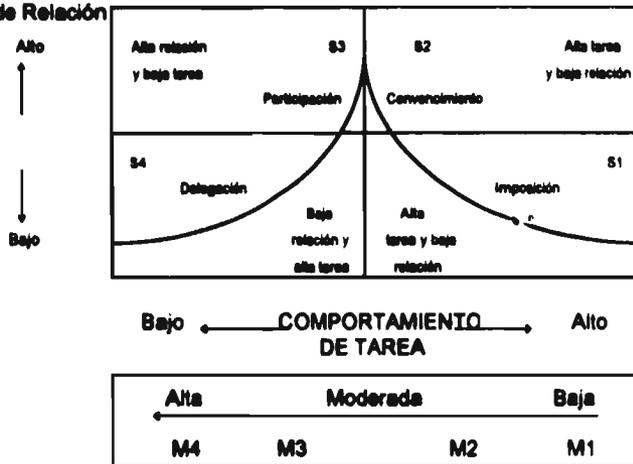
"En el liderazgo situacional la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse. En otras palabras, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Toda la gente tiende a ser más o menos madura en relación con una tarea, función u objetivo concretos que el líder está intentando realizar a través de los esfuerzos de ella".¹³

¹² Hersey, Paul, op. cit., p. 492

¹³ Idem

FIGURA 1¹⁴

Comportamiento de Relación



Madurez de los Seguidores

La Figura 1 nos muestra cuatro estilos de liderazgos: S1 a S4. Cada uno es alguna combinación de comportamiento orientado a las personas y comportamiento orientado a la tarea (lo cual llamamos conducta de relaciones por Hersey y Blanchard).

Cada estilo es idóneo para un nivel de madurez de los subordinados.

S1, combina un alto grado de comportamiento que está centrado en la tarea, es decir, dar instrucciones concretas de trabajo, con un bajo grado de comportamiento de relaciones, como brindar apoyo psíquico. A este estilo Hersey y Blanchard lo llaman "ordenar", para los empleados con un bajo nivel de madurez ¹⁵

¹⁴ Paul Hersey y Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 152

¹⁵ Hampton, op. cit., p. 492

Las suposiciones que fundamentan esta prescripción son que el hombre no está dispuesto y ni siquiera es capaz (M1) de asumir la responsabilidad de hacer algo que requiera dirección y claridad.

82, podemos decir que la "venta" que es una conducta muy orientada a la tarea, conviene a las personas que tienen madurez baja a alta, quienes no pueden pero quieren (M2) asumir la responsabilidad.¹⁶

El comportamiento de apoyo por parte del líder directivo compensa esta falta de capacidad y refuerza su disposición y entusiasmo.

83, aquí se habla de la participación, es decir, de un comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones. Es adecuado para aquellos que pueden pero no quieren (M3) asumir la responsabilidad.

La falta de disposición puede provenir de un problema de motivación o de inseguridades.

Su capacidad reduce la necesidad de dirección, y la falta de disposición implica la necesidad de una comunicación en dos direcciones y una comprensión por parte de sus líderes para suavizar la negativa a actuar.¹⁷

84, "la delegación" es una conducta poco orientada a la tarea y a las relaciones (S4). Es apropiada para aquellos que pueden y además quieren asumir la responsabilidad. La competencia y seguridad de los seguidores disminuyen la necesidad de dirección y apoyo.¹⁸

¹⁶ Idem

¹⁷ Ibid, p. 493

¹⁸ Idem

Las ventajas y desventajas del modelo situacional del liderazgo propuesto por Hersey y Blanchard son:

Ventajas:

- Reconocer la capacidad y motivación de los subordinados en el concepto de madurez y el desarrollo dinámico de la dimensión.
- Los cambios en la conducta del líder parecen adaptaciones apropiadas a los cambios de madurez.

Desventajas:

- La falta de una forma sistemática de medir la madurez.
- La división simplista de los estilos de liderazgo en ordenar, participar, delegar, vender.
- La suposición de que los líderes en realidad pueden observar una conducta flexible.
- La justificación insuficiente del fundamento de las prescripciones del liderazgo, sobre todo en los niveles intermedios del rango de la madurez, M1 y M2.

4.2 El modelo de Blake y Mouton

Las investigaciones realizadas por Robert Blake y Jane Mouton relevan que los líderes que se orientan a las tareas y personas tienden a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las tareas o las personas.

Blake y Mouton diseñaron una rejilla gerencial, la cual describe las combinaciones de interés que pueden existir por las personas y por la producción y las suposiciones que corresponden a las cinco posiciones que contiene la rejilla.

La Figura 2 mostrada a continuación contiene 81 casillas y contiene la posición de un gerente, que resulta de una serie de mediciones y evaluaciones sobre sus ideas y opiniones respecto a la función directiva.

La casilla 9.9 es la que se considera de "superlíder", es por ello que los gerentes diagnostican sus estilos y hacen planes para dejar el sitio que ocupan y puedan llegar a esta casilla.

Blake y Mouton opinan que el enfoque de la rejilla en el liderazgo, en contraste con el "situacionalismo", conserva una adhesión constante a diez principios fundamentales de la conducta humana, los cuales son decisivos para un liderazgo eficaz:

1. La realización a través de la participación es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad.
2. La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorece la confianza y el respeto.
3. La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del yo y de la responsabilidad compartida.
4. Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas, con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación.
5. La participación compartida en la solución de los problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activos, la productividad y el pensamiento creativo.
6. Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia.
7. El acuerdo mutuo es el fundamento más fuerte de la supervisión.
8. Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros.
9. La administración se lleva a cabo por objetivos.
10. El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crisis y la

retroalimentación.

Un buen líder siempre alcanza un equilibrio entre las profundas preocupaciones concernientes a los empleados y la producción.

El líder no abandona ni disminuye el interés para brindar un alto grado de soporte socioemocional a los subordinados; cambia de táctica cuando se requiera para implantar este aspecto de liderazgo orientado a las personas por considerarlo como una actitud conveniente; no abandona ni disminuye su interés por los resultados de la producción: se limita a cambiar de tácticas para adaptar una preocupación constante por ese aspecto de liderazgo orientado a la tarea.

El enfoque del liderazgo basado en la rejilla gerencial tiene también sus críticas:

"Citan evidencia que, a su juicio, no concuerda con el concepto de que los mejores líderes en todas las situaciones tienden a mostrar una preocupación intensa por las personas y la producción. Un crítico considera que los argumentos propuestos por Blake y Mouton son generalizaciones amplias sin apoyo en datos concluyentes, y expresa su decepción porque ni Blake ni Mouton proporcionan una guía clara de cómo poner en práctica esos principios".¹⁹

¹⁹ Hampton, op. cit., p. 498

FIGURA 2²⁰

		1.9						9.9		
		Administración al estilo country club. La atención cuidadosa a las necesidades de relaciones satisfactorias por parte del personal da origen a un ambiente amistoso y agradable en la organización y a un ritmo adecuado de trabajo.						Administración de equipo. La realización del trabajo se logra con personas comprometidas; la interdependencia a través de un "interés común" en los objetivos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.		
ALTO										
5.5										
INT. POR LA GENTE		Administración del hombre de empresa. Un buen desempeño de la organización es posible al conseguir un equilibrio entre la necesidad de hacer el trabajo y la de conservar la moral del personal en 1 nivel satisfactorio.								
BAJO										
		1.1						9.1		
		Administración empobrecida. La realización de un esfuerzo mínimo por cumplir con la carga de trabajo es apropiada para mantener la pertenencia a la organización.						Obediencia a la autoridad. La eficiencia en las operaciones proviene de la organización de las condiciones de trabajo de manera que haya una mínima interferencia de los elementos humanos.		

Bajo ← INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN → Alto

20 Robert R. Blake y Jane S. Mouton, The New Managerial Grid, 1978

4.3 El modelo de Fiedler

La teoría del liderazgo de Fred E. Fiedler se basa en las contingencias. Esto significa que las personas se convierten en líderes no solamente debido a los atributos de sus personalidades, sino debido a los factores situacionales y las interacciones entre los líderes y miembros del grupo.

Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar qué estilo será el más eficaz:

1. Poder del puesto: Es la medida en que el poder de un puesto, separado de otras fuentes de poder como la personalidad o experiencia, permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con instrucciones; en el caso de los gerentes, se trata del poder que surge de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con un poder de puesto claro y considerable puede obtener una buena aceptación de sus seguidores más fácilmente que uno que no tenga ese poder.
2. Estructura de la tarea: Fiedler tenía en mente la medida en la que las tareas pueden ser claramente definidas y es posible responsabilizar a las personas por ellas. Cuando las tareas son claras, es más fácil controlar la calidad del desempeño, y es posible responsabilizar más definitivamente a los miembros del grupo por el desempeño.
3. Relaciones líder-miembros: Esta dimensión, que Fiedler consideró con la más importante desde el punto de vista del líder ya que el poder de puesto y la estructura de la tarea estarán en buena medida bajo el control de una empresa, tiene que ver con la medida en que los miembros del grupo aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.

Fiedler presentó dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos orientado a la

tarea, con un líder que obtiene satisfacción al ver que se cumple con el trabajo.

El otro, está orientado a la consecución de buenas relaciones interpersonales y a la obtención de una posición de prominencia personal.

Fiedler describió la situación propicia como la medida en la que una situación permite a un líder ejercer influencia sobre un grupo.

Fiedler utilizó una técnica de pruebas poco común para determinar si un líder se orienta a la tarea. Basó sus resultados en 2 fuentes:

- a. Calificaciones sobre el compañero de trabajo menos apreciado. Se trata de calificaciones elaboradas por las personas en un grupo con respecto a aquellos con los que menos desearían trabajar.
- b. Calificaciones sobre similitud asumida entre opuestos. Son calificaciones que se basan en el grado en el que los líderes consideran que los miembros del grupo son como ellos mismos, con base en la suposición de que las personas apreciarán más y trabajarán de mejor manera con aquellos a los que consideren más parecidos a ellos mismos.

Fiedler descubrió que quienes daban mejores calificaciones a sus compañeros, eran quienes obtenían una mayor satisfacción de las relaciones interpersonales cordiales. Las personas que calificaban a su compañero de trabajo menos apreciado en términos desfavorables, obtenían una mayor satisfacción del desempeño de sus labores.

Fiedler determinó que era cierto que:

"El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder. Excepto quizás en los casos poco usuales, simplemente no

tiene sentido hablar de un líder eficaz o uno ineficaz; solamente se puede hablar de un líder que tiende a ser eficiente en una situación e ineficiente en otra. Si se desea incrementar la eficacia organizacional y de grupo hay que aprender no solamente a capacitar más eficazmente a los líderes sino crear un medio organizacional en el que el líder pueda desempeñarse con éxito".²¹

4.4 Diferentes clases de liderazgo

4.4.1 El liderazgo autocrático

Esta clase de liderazgo es enérgico, directivo y autoritario. El ejecutivo da por un hecho que él sabe con claridad qué debe hacerse, y emite órdenes o instrucciones apropiadas. Se basa en una toma de decisiones unilateral. Dirige por su capacidad para retirar u otorgar recompensas y castigos.

El liderazgo autocrático es más apropiado cuando el poder de posición es fuerte y las tareas están sumamente estructuradas. Esta técnica debe usarse sólo en un caso de emergencia o cuando el tiempo es crítico. Atrae a los subordinados que valoran mucho la seguridad en el trabajo y que miran al líder como a un padre.

Sin embargo, también se puede decir que es menos apropiado en situaciones complejas o ambiguas que surjan.

4.4.2 El liderazgo de participación

Este estilo da por hecho que el liderazgo requiere un intercambio entre el líder y los subordinados mediante el cual estos últimos alcanzan cierto terreno común en entendimiento y acción. A los subordinados se les permite la máxima

²¹ Koontz, Wehneli, Administración, p. 512

oportunidad para negociar los objetivos con sus superiores, y seleccionar sus propios métodos para obtenerlos. Se trata de un enfoque tolerante.

El liderazgo de participación es más apropiado en los casos en que existe un alto grado de respeto mutuo entre el ejecutivo y los trabajadores, y donde las tareas son difíciles de estructurar o estabilizar. Es eficaz en situaciones nuevas, cambiantes, y para la resolución de problemas.

Este tipo de liderazgo da buen resultado con subordinados profesionales, como lo son los técnicos, ingenieros e investigadores. También satisface la clase de necesidades que tienen los empleados independientes como el personal de ventas o subordinados que deben trabajar sin supervisión de rutina.

Es menos apropiado en situaciones estructuradas, sobre todo donde deben cumplirse especificaciones muy rígidas. No da buenos resultados con subordinados que esperan recibir dirección de sus superiores, o con aquellos que no desean aceptar o compartir ninguna responsabilidad. Este criterio es contraproducente en situaciones de emergencia.

4.4.3 El liderazgo democrático

Este liderazgo se encuentra entre el liderazgo autocrático y el participativo. El ejecutivo se reserva el derecho de tomar la decisión final con respecto a cómo deben hacerse las cosas, pero siempre averigua las preferencias de sus empleados.

Este tipo de liderazgo no es tan democrático hasta el punto que prevalezcan los deseos de los subordinados; lo es solamente en el sentido de que el líder toma en consideración sus puntos de vista.

Es apropiado en situaciones que son difíciles de diagnosticar como claramente

favorables para un liderazgo ya sea autocrático o participativo. También es útil en las últimas etapas de una situación nueva, como por ejemplo después de que se ha puesto en marcha un nuevo método o proceso y está comenzando a funcionar debidamente.

Facilita el cambio de una estructura laxa a otra que en última instancia debe ser más rígida y requiera un control autocrático. Este criterio lo utilizan los jefes que están comenzando a explorar técnicas menos autocráticas, pero que no tienen suficiente seguridad en implantar un criterio participativo.

Es menos apropiado en situaciones extremas, para las cuales los criterios autocráticos o participativos son superiores. Pedir consejo cuando lo que los empleados necesitan y quieren son direcciones inequívocas, causaría pérdida de respeto e influencia.

Del mismo modo, sería el mantenimiento de una autoridad dictatorial por parte de un ejecutivo que quiera proyectarse hacia sus subordinados como un jefe que les ofrece la libertad de elección de los métodos para completar un trabajo.

4.4.4 El liderazgo orientado hacia las tareas

Este liderazgo es similar al concepto de liderazgo autocrático.

El ejecutivo da por sentado que él sabe mejor que nadie lo que se necesita hacer y los pasos necesarios para que sus subordinados cumplan con el trabajo. Se trata de un criterio racional cuando se inicia en una manera efectivamente orientada hacia la consecución de las metas.

Las clases de actividades que los líderes muy centrados en las tareas efectuaban tendían a asignar labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos

establecidos, haciendo hincapié en la competencia y dejando que todos sepan con exactitud lo que se espera de ellos.

La esencia de este estilo del liderazgo es una preocupación extrema por el trabajo y su ejecución.

Hay adjetivos que se le han aplicado al liderazgo orientado a las tareas y son: autocrático, restrictivo, directivo y estructurador.

Tiene algunas desventajas:

- El ejecutivo presupone que los subordinados están psicológicamente preparados para hacer lo que se les pide.
- El ejecutivo también presupone que el salario, una recompensa financiera o la amenaza de castigo (disciplina) es una motivación suficiente para los subordinados.

A medida que las economías sociales y políticas de los países progresan, los empleados esperan mayor consideración.

Por estas razones, las situaciones que favorecen los estilos puramente autocráticos u orientados hacia las tareas están siendo menos comunes.

Las situaciones más apropiadas y menos apropiadas son similares a las descritas en el liderazgo autocrático.

Los resultados que arroja la investigación acerca de los efectos que el liderazgo centrado en las tareas tiene sobre la productividad, la cohesión y la satisfacción del grupo se pueden resumir de la siguiente manera

1. La mayoría de las veces esta clase de liderazgo se correlaciona de manera

positiva con la productividad. Clases específicas del liderazgo orientado a las tareas como directivo, socialmente distante y estructurador, se asocian con la productividad. Sin embargo, otros estilos del mismo tipo como lo son la conducta autocrática y restrictiva, tienden a relacionarse o no de manera constante con la productividad.²²

2. El liderazgo orientado a las tareas por lo general tiende a disminuir la satisfacción y la cohesión. Sin embargo, existe una excepción: estructurar el trabajo de los subordinados, haciéndoles saber lo que se espera de ellos, suele aumentar su satisfacción y cohesión.²³

4.4.5 El liderazgo orientado a las personas

Esta categoría está relacionada, pero no es idéntica, al liderazgo participativo y a sus conceptos. Este liderazgo se propone descubrir cuáles son las formas más atractivas de motivación para los subordinados y posteriormente trata de proveerlas.

Las clases de funciones que cumple este tipo de líder consisten en: escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible y ayudar a los subordinados en sus problemas personales y defender a los integrantes del grupo.

La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como seres humanos. A estos líderes se les puede describir como aquellas personas que tienen consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente.

Algunas desventajas que presente este tipo de liderazgo es que se convierte con frecuencia en una manipulación, no muy diferente de las características de premio y castigo típicas del liderazgo autocrático. Introduce el elemento

²² Hampton, op. cit., p. 482

²³ Idem

deseable de mostrar consideración por los subordinados, pero no establece un clima verdadero en el cual los empleados puedan utilizar su propio juicio con respecto a cómo lograr las metas de la compañía.

Es más apropiado para proyectos de corto plazo, donde las relaciones no continuarán por largo tiempo. Los empleados pronto descubren las características de manipulación y gradualmente pierde su influencia.

Es menos apropiado en situaciones que requieren el criterio autocrático, pero puede utilizarse con éxito cuando el criterio orientado hacia las tareas es benevolente.

Los resultados de la investigación dedicada a los efectos que el liderazgo tiene en las personas, la productividad, la satisfacción de los empleados y la cohesión de grupo se pueden resumir de la siguiente manera:

1. El liderazgo orientado a las personas no guarda una relación constante con la productividad. No se puede afirmar que es posible incrementar la productividad si el líder se orienta más a las personas.³⁴
2. El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar su satisfacción y suele aumentar la cohesión del grupo.³⁵

4.4.6 El liderazgo orientado hacia la consideración

Este liderazgo está más cercano al liderazgo participativo que aquel al que se orienta a las personas.

La consideración por la gente va más allá del deseo de satisfacer sus intereses inmediatos. Se busca establecer relaciones productivas a largo plazo, basadas

³⁴ Ibid, p 484

³⁵ Idem.

sobre una legítima preocupación por las necesidades inmediatas de los subordinados y también por su desarrollo personal en el trabajo.

No se habla de una técnica para "hacer a todo el mundo feliz", y no confunde a la eficiencia con la afinidad.

El ejecutivo orientado hacia la consideración pondrá en claro a cada individuo su aprobación o desaprobación de su desempeño. El ejecutivo mostrará su preocupación, no gratificando cada deseo, sino confrontando a sus subordinados con sus puntos de vista y desafiándolos a que desempeñen tareas más difíciles pero accesibles.

Este criterio es más apropiado cuando se utiliza en conjunción con un criterio orientado hacia las tareas. El ejecutivo pide una mejora en el desempeño al mismo tiempo que muestra un grado igual de respeto y consideración por los subordinados.

Es menos apropiado para ejecutivos que no tienen confianza en la capacidad y lealtad de sus empleados. No da buenos resultados en los casos de tareas tan restrictivas que exijan una absoluta conformidad a los procedimientos dictados por la compañía.

4.4.7 El liderazgo inductivo

En esta clase de liderazgo, el ejecutivo favorece la disposición del proceso de trabajo de manera que permita a los empleados un máximo grado de autogobierno, o autodisciplina. Está directamente relacionado al criterio de consideración hacia los subordinados.

El liderazgo inductivo produce mejor resultado en conjunción con los criterios orientados hacia la consideración y hacia las tareas.

Es más apropiado para los ejecutivos que son autocráticos por naturaleza, y que no se encuentran cómodos con los criterios participativos u orientados hacia la consideración.

4.4.8 El liderazgo transeccional

"El objetivo de este liderazgo es elevar la relación entre el ejecutivo y sus subordinados al nivel de un intercambio social maduro".²⁶

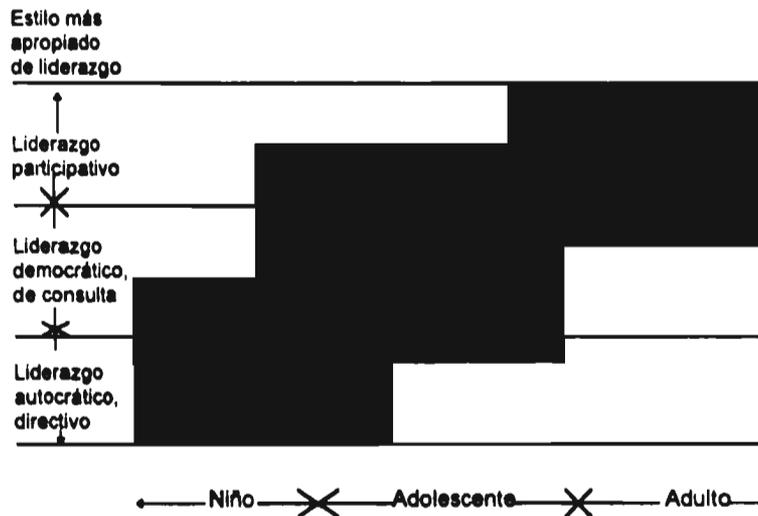
El líder debe ser emocionalmente maduro en sí mismo, y debe tratar de conducirse en una forma objetiva y madura, sin rebajarse a proferir insultos, ni provocar rabietas.

La aplicación del liderazgo transeccional es un medio de diagnóstico que se utiliza mejor como guía en la selección de una técnica particular de liderazgo.

²⁶ Lester B. Bittel, *Liderazgo*, p. 64

Figura 3²⁷

Elementos de diagnóstico para seleccionar el estilo más adecuado de liderazgo



ETAPAS DE MADUREZ EMOCIONAL

Como se muestra en la Figura 3, si se cree que un individuo o grupo de individuos es relativamente maduro, la técnica que sería más apropiada sería la que se orienta hacia las tareas.

Esta clase de liderazgo es la más indicada para los infantes, y parcialmente los adolescentes en distintas etapas de madurez.

En otro extremo, el estado adulto de madurez emocional es el más apropiado para el estilo de liderazgo parcialmente democrático/consultivo.

²⁷ Lester, op.cit., p. 65

Una vez que uno a determinado la etapa de madurez emocional con la cual está tratando, se podrá seleccionar mejor, con la ayuda de la Figura 3, el estilo de liderazgo apropiado para la mayor eficacia.

Si estimamos que el individuo o grupo no es completamente maduro pero se dirige en camino a serlo, el estilo más eficaz sería el democrático (entre el orientado hacia las tareas y el orientado hacia la consideración, es decir, entre el autocrático y el de participación).

Por otro lado, si estimamos que el individuo es completamente maduro, el estilo participativo u orientado a la consideración sería el más adecuado. Los subordinados maduros merecen confianza y se les puede conceder la oportunidad de tomar iniciativas, reconocer los problemas y resolverlos, trabajando con un mínimo de dirección.

4.5 Elección de un estilo personal de liderazgo

Los ejecutivos exitosos entienden perfectamente que el liderazgo no es simplemente algún tipo de comportamiento, es altamente personal.

El liderazgo proyecta los sentimientos más íntimos de un individuo. Es una expresión de las creencias sobre sí mismo y sobre los demás, y depende del hábil y apropiado uso de las técnicas.

Lo que determina el estilo de liderazgo único y particular de un ejecutivo es la forma en que integra estas técnicas en sus actividades directivas.

El estilo de liderazgo de un ejecutivo depende de tres factores:

1. Las inclinaciones naturales, que son el resultado de su capacidad y el

acondicionamiento que resulta de sus experiencias con otros.

2. La elección consciente de un tipo de liderazgo que él cree que resulta más eficaz en los negocios.
3. El grado que él puede adquirir, desarrollar, y al cual puede aplicar técnicas probadas de liderazgo del estilo que él desea adoptar.

4.5.1 Los estilos autocrático, directivo

El éxito de este estilo autocrático radica en tipos de negocios en los cuales las concentraciones de capital desempeñan un papel más importante que en las compañías de bienes de consumo, las cuales requieren más orientación hacia la gente.

El problema con un estilo puramente autocrático es que el ejecutivo debe ser más que directivo. Debe afirmarse en una posición de autoridad incuestionable. Debe detentar el poder con eficacia y seguridad. Si no lo hiciera, descubriría que sus subordinados importantes minarían su posición o buscarían empleo en otra parte.

A pesar de que los dirigentes autocráticos suelen ser severos con la gente, tienen un don o habilidad especial para los grandes logros de sus organizaciones, en situaciones en que otros podrían fracasar.

Pros:

1. Es un estilo que se puede mantener con uniformidad. Los subordinados tal vez no sientan afecto por un autócrata, pero por lo general pueden estar seguros de lo que puede esperarse de él; lo que él tolerará o no tolerará
2. Está inmediatamente relacionado con los objetivos que se buscan. Puede enfocar la atención de la organización en lo que debe hacerse.
3. Complace el deseo normal de un ejecutivo de detentar un poder benevolente y de lograrlo.

Contras:

1. Su duración depende del éxito continuado; los ejecutivos que encuentran dificultades pueden esperar la insatisfacción y deserción entre sus subordinados.
2. Tiende a ser punitivo más bien que premiado. Los buenos subordinados se van, los peores se quedan.
3. Coloca al ejecutivo en una lucha de poder sin fin, basada en la política interna de la organización.
4. Es agobiante y crea tensión, ya que el dirigente autocrático rara vez puede buscar alivio o apoyo entre otros.

4.5.2 Los estilos democrático, consultivo

Este estilo es cada día más popular, especialmente entre los dirigentes de nivel medio. Éstos sienten a menudo que no pueden abandonar completamente un estilo directivo a causa de sus superiores. Pero los jefes de nivel medio están lo suficientemente cercanos a sus subordinados para pensar que un criterio participativo podría mejorar sus relaciones con ellos.

De esta manera, transen con un criterio democrático o consultivo. Cuando así lo hacen, sin embargo, a menudo no reconocen que este estilo no es ni puramente participativo, y mucho menos total y verdaderamente integrado.

J. Daniel Couger y Robert A. Zawacki, profesores de la Universidad de Colorado y autoridades en estilos de administración, describen este criterio como "de apoyo". El jefe es amistoso y accesible, y muestra condescendencia por el estado, el bienestar y las necesidades de sus subordinados; él hace las cosas para que el trabajo resulte más agradable y trata a los subordinados como iguales.

Randy Goldfield, un jefe superior de Gibbs Consulting Group, especialistas en desarrollo de ejecutivos, observa que un estilo tal "no es amenazante".

El criterio consultivo tiende a colocar al ejecutivo socialmente a la par con sus subordinados. La principal desventaja de esta técnica es el cuidado que debe ponerse en no ser desagradable o aparecer demasiado exigente.

Los ejecutivos del Security Pacific National Bank con sede en Los Ángeles, están dedicados a este estilo, y ellos emplean un atributo común del sistema consultivo. Los ejecutivos se reúnen regularmente con los empleados en pequeños grupos para solicitar ideas y sugerencias.

En estas sesiones participan alrededor de 20 personas y se continúan con programas de acción para tratar con las cuestiones presentadas por el grupo.

El criterio consultivo es el primer buen paso para el ejecutivo que ha decidido cambiar su estilo del autocrático al participativo o de integración. Sin embargo, para muchos subordinados, este estilo tiene la apariencia de ser débil.

Como un gerente dijo de su jefe, "Por un lado él lo invita a uno a dar su opinión y lo trata a usted como un igual. Por otro lado, él pasa por encima de sus ideas e insiste en hacer las cosas a su manera".

Pros:

1. Permite a un ejecutivo obtener ideas y sugerencias de sus subordinados para poder elegir la trayectoria de acción, con más probabilidades de que lo apoyen.
2. Tiende a hacer que las relaciones de trabajo dentro de la organización sean menos tensas.
3. Puede suministrar una retroalimentación de información, de modo que el ejecutivo esté al tanto de lo que piensa el grupo de trabajo.

Contras:

- 1. No es ni totalmente imperativo, ni totalmente participativo. Un ejecutivo puede frustrar tanto a los subordinados que buscan dirección como a los que desean tener una participación más profunda en la toma de decisiones.**
- 2. Como muchos criterios de transacción, puede ser en cierta medida eficaz en muchas situaciones, pero nunca completamente eficaz en ninguna.**
- 3. Rara vez creará subordinados fieles, debido a las que las relaciones de éstos con el ejecutivo serán siempre ambiguas. Parcialmente iguales en el plano social, parcialmente subordinados en el aspecto administrativo.**

4.5.3 Los estilos participativo, de integración

Este criterio tiene mucha atracción desde el punto de vista intelectual. Hace participar de lleno a los subordinados en la planificación de su trabajo y en el mantenimiento de su propia disciplina.

David C. Mollen, ejecutivo superior del Instituto de Investigaciones de IBM dice: "Para hacer las cosas, usted debe tratar de motivar a la gente tomándolos como son y no como usted piensa que deberían ser".

James Nassikas, gerente general de Stanford Court Hotel, en San Francisco, dice que: "para mantenerse en la cima hay que apreciar a los niveles inferiores de la organización". Nassikas trata de mantener una mentalidad amplia.

Se trata de evitar la palabra no. Trata de establecer un entendimiento y un respeto mutuo entre él y sus empleados. Agrega, "Quisiera saber algo de cada uno de los que trabajan aquí...lo que los hace felices y lo que los pone tristes". Es esta clase de comprensión, la que proporciona la fundación para la participación.

Una encuesta Gallup de ejecutivos de alto nivel de 1980, citó como un inconveniente importante de sus ejecutivos subordinados "la falta de preocupación por la gente, como seres humanos". El jefe de una importante compañía de comunicaciones declaró:

"La gente es siempre diferente y no pueden moldearse en una forma deseada. El problema saliente es el síndrome de la prima dona...la carencia de sentido de grupo".

El Dr. Ernest Dichter, famoso por sus investigaciones motivacionales en publicidad comercial, cuando se le preguntó sobre los inconvenientes de imponer autocráticamente sus propias ideas a sus subordinados en comparación con la técnica de participación dijo: "Las personas trabajan mejor cuando utilizan bien su capacidad, no cuando utilizan mal la de su jefe".²⁸

El verdadero problema en adoptar un estilo participativo es que requiere una creencia legítima en ella, y un gran respeto por los demás.

Para mucha gente, esto es contrario a su índole, no solamente para ejecutivos en alta posición. Pero sin esa convicción, no puede adaptarse este estilo.

Para los que tengan una creencia legítima en la capacidad y buenas intenciones de los otros, existe el peligro de confundir el ofrecimiento de oportunidades de participar a los subordinados, con la debilidad e indulgencia. El criterio participativo requiere que el ejecutivo esté preparado para sugerir y defender tareas estrictas así como los objetivos difíciles. Debe estar también preparado para criticar en forma constructiva el desempeño.

Este estilo exige más de los subordinados. Se diferencia del estilo autocrático en que el subordinado es siempre participe del establecimiento de las metas y del desarrollo de los planes para lograrlos.

²⁸ Ibid, p. 96

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El ejecutivo provee el liderazgo en estas condiciones al ayudar continuamente a los subordinados para que se enfrenten con los problemas y asuman su responsabilidad para resolverlos.

El enfoque del ejecutivo deberá estar en el desempeño, más que en las personalidades, en corregir y en mejorar, más que en encontrar culpables.

El criterio verdaderamente participativo está equilibrado entre las fuerzas que conciernen a la producción y las fuerzas que conciernen a la gente. es de integración en el sentido que nunca se toma ninguna acción (sea directiva u orientada hacia consideraciones) sin tener en cuenta las implicaciones que tendrá sobre ambos aspectos: la producción y la gente. Estas consideraciones deben tomarse en cuenta como si fueran inseparables.

La preocupación que un dirigente proyecta por los resultados debe ser conmensurable con su preocupación por la gente que hace posibles esos resultados. Independientemente de este punto de vista ideas, existen ventajas y desventajas que deben considerarse antes de adoptar este estilo.

Pros:

1. Es el único criterio de liderazgo que tiene como objetivo primario la total liberación de los conocimientos, capacidad y energía de los subordinados. Otros estilos tratan de forzar o manipular a los subordinados para que liberen estas características.
2. Desarrolla relaciones productivas a largo plazo entre superior y subordinado, cimentadas sobre la aceptación de responsabilidades mutuas y la coparticipación de la autoridad. Esta base puede resistir fallos ocasionales y severas diferencias de opinión sin que se produzca un daño irreparable y permanente.
3. Crea un mecanismo de interconexión dentro de la organización, que permite

a los subordinados resolver eficientemente los conflictos inevitables que surgen entre ellos.

Contras:

1. No puede adoptarse sin una creencia legítima en él, así como confianza y respeto por los subordinados. Sin esta base, el liderazgo participativo será contraproducente.
2. Presupone que los subordinados poseen madurez emocional, que ya no necesitan vigilancia e instrucción constante y que están preparados para asumir la responsabilidad para sus propias acciones. Este no es el caso de muchos subordinados. es inapropiado para muchas situaciones y relaciones (en las cuales los subordinados mismos tienen, por ejemplo, poca confianza en sus compañeros de trabajo).
3. Se necesita mucho tiempo para desarrollar una relación participativa; aún entonces se desenvuelve lentamente en la resolución de problemas y en llegar a acuerdos sobre qué hacer y cómo hacerlo.
4. Crea esperanzas de participación entre los subordinados que el ejecutivo no siempre está dispuesto a satisfacer.

4.6 Los estilos de liderazgo estudiados en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan

La investigación ha tratado de determinar cuál de estos dos estilos de liderazgo favorece el mejor desempeño del grupo.

En la Universidad Estatal de Ohio, estudiaron la eficacia de las conductas de liderazgo de lo que llamaron "estructura de iniciación" (orientada a la tarea) y "consideración" (orientada a los empleados).

Se observó que la rotación de empleados era mínima y su satisfacción máxima

con líderes que mostraban una gran consideración. Por el contrario, cuando éstos se les daba una clasificación baja en consideración y alta en la estructura de iniciación, se apreciaba un gran número de quejas y una elevada rotación entre sus empleados.

Sin embargo, los investigadores descubrieron también que las clasificaciones de la eficacia de los líderes hechas por los subordinados no dependían de un estilo particular del líder, sino de la situación en que se aplicaba el estilo.

De manera análoga, algunos investigadores de la Universidad de Michigan distinguieron entre gerentes centrados en la producción y gerentes centrados en los empleados.

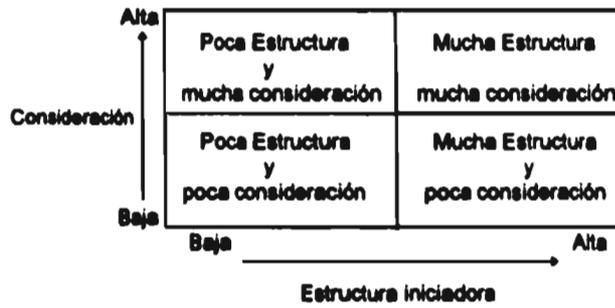
Los primeros establecían normas rígidas de trabajo, organizaban las tareas hasta sus detalles más pequeños, ordenaban los métodos que debían aplicarse y supervisaban estrechamente el trabajo de sus subordinados.

Los segundos estimulaban la participación de éstos en el establecimiento de metas y en otras decisiones; inspiraban confianza y respeto y de ese modo contribuían a lograr un buen desempeño.

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan revelaron que los grupos más productivos de trabajo tendían a tener líderes que estaban orientados a los empleados, no a la producción.

Revelaron asimismo que los líderes más eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con sus subordinados, tendían a utilizar la toma de decisiones en grupo más que las individuales y alentaban a los subordinados a fijar y obtener metas de un alto desempeño.

Figura 4 Estilos de Liderazgo estudiados en la Universidad Estatal de Ohio



CAPITULO 6. CASO PRÁCTICO

Los derechos y valores de una vida humana sin importar la herencia, se han convertido en el enfoque central de la evolución social en el mundo industrializado.

Científicos de comportamiento moderno como son Abraham Maslow y Frederick Herzberg han demostrado que virtualmente cada persona pasa jerarquías de necesidades emocionales desde una seguridad básica, refugio y sostenimiento hasta el deseo, respeto, satisfacción y sentido de cumplimiento.

Lentamente estos valores han aparecido como las piezas centrales de políticas progresivas de la compañía, siempre con resultados remarcados, mejoramientos simultáneos en las leyes protegiendo derechos individuales, combinando con mejor educación y comunicaciones masivas han creado una fuerza de trabajo que debe ser dirigida en lugar de "mandada" la coincidencia de cambio de actitudes en muchos Gerentes Corporativos y una fuerza de trabajo astuta han encaminado a un sinnúmero de éxitos de negocios espectaculares.

Energías anteriormente desperdiciadas por la rivalidad de la fuerza de trabajo han sido redirigidas hacia la satisfacción del verdadero jefe - el cliente.

La empresa de la cual vamos a hablar posteriormente ha puesto a la gente primero por dos razones una, porque es correcto hacerlo y también porque es buen negocio.

¿Qué quiere decir exactamente el ser una empresa orientada a la gente? Esta filosofía se refleja en las siguientes prácticas gerenciales:

- Envolviendo a cada empleado como un miembro valioso del equipo en todas

las actividades corporativas hasta incluirlo en el desarrollo de la estrategia, después de todo ¿quién sabe más acerca de cómo se debe hacer el trabajo que quienes lo están haciendo?.

- Siendo dedicado a los ascensos internos a no ser que la experiencia que se necesita no se encuentre dentro de los rangos de los empleados.
- Proveyendo tiempo y esfuerzo necesario para administrar los temas de personal especialmente capacitación y adiestramiento.
- Manteniendo comunicaciones excelentes y siendo totalmente cándido acerca de cada sujeto y haciendo disponible cualquier información requerida que no sea personal, privilegiada o controlada por reglamentos de gobierno.

Promulgando programas progresivos, tales como puerta abierta, encuesta de acción de retroalimentación y trato justo garantizado asegurándose que los problemas sean resueltos y no esté sujeto a un tratamiento caprichoso o no razonable.

- Estar comedido a la filosofía de no bajas de empleo excepto bajo condiciones de emergencia y reentrenando cualquier personal cuyos trabajos han sido afectados o eliminados por condiciones del negocio o cambio tecnológico.
- Proveyendo excelente paga de beneficios y oportunidades de compartir ganancia.
- Tratando a cada empleado con respeto y dignidad merecida por cada humano.
- Diciendo "Gracias" y "Bien hecho" a menudo en reconocimiento del trabajo

total en equipo y profesionalismo requerido por cada empleado.

En este caso vamos a poder detectar el estilo de liderazgo que ha ejercido una compañía grande de comunicación en el ramo específico de los pagers²⁹ durante los 5 años de su existencia, con lo cual ha podido acaparar mercado, llegando a tener el mayor porcentaje del mismo.

Posteriormente, se dará un modelo de lo que sería el "estilo ideal" que debería de seguir una persona para poder hacer que su empresa sea líder en el mercado.

Se encuestaron a dos gerentes de una compañía grande de comunicación para recopilar información sobre el estilo de liderazgo que cada uno aplica en su departamento.

Por cuestiones de respetar la solicitud de ambos gerentes de no proporcionar sus nombres, serán llamados Gerente 1 y Gerente 2.

GERENTE 1: Gerente de Administración y Medición de Ventas

El departamento en el que se encuentra este gerente se llama, vaya la redundancia, Administración y Medición de Ventas, en el cual tiene a su cargo 7 personas.

Este departamento, que es conocido por todos en la empresa como Order Entry, se encarga del procedimiento de todos los pedidos generados por las fuerzas de ventas que son tres:

a) Telemarketing, en el cual laboran 15 personas y existen 2 de apoyo que le reportan directamente al Gerente 1

²⁹Pager significa radiolocalizador

b) Ventas directas, que son las visitas corporativas en la cual laboran 36 empleados y existen igualmente 2 personas apoyando, que también le reportan al Gerente 1.

c) Distribuidores, que tienen 9 personas laborando y otras 2 de apoyo.

De las 2 personas de apoyo que se encuentran en cada canal de venta, una de ellas se encarga de la captura íntegra del pedido en la base de datos y sistemas y la otra se encarga de todo lo administrativo, que sería el seguimiento desde que entra hasta que sale.

Esto fue una breve explicación de lo que es este departamento y su funcionamiento, ahora describiré la manera en que el Gerente 1 trabajaba con su gente.

Para él es de suma importancia apoyar a los empleados, sus ideas y nuevos procedimientos, lo cual hace existente la retroalimentación.

Algo que mencionó el Gerente 1 que se me hizo muy importante, es saber marcar la diferencia entre apoyar al empleado y hacer que la relación patrón-empleado se vuelva paternalista. Él lo que hace para evitar esta situación es que marca pautas; es estricto en el horario, crea un ambiente bueno de trabajo sin hacer que se llegue a la confusión de amistad con responsabilidad.

Así como apoya las ideas de sus empleados para mejorar el sistema, de la misma manera pide que se trabaje con entusiasmo y con la consciencia de que las cosas tienen que salir bien a la primera, es necesario ser eficientes para evitar que se tenga que volver a hacer las cosas, ya que eso provoca gastos para la empresa y menores utilidades para los empleados.

Al ser un área de servicios, la manera en que lleva a cabo la medición de sus resultados es trimestralmente, es decir en Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre. De Enero a Marzo es cuando las ventas bajan por la posición económica del país.

A nivel nacional, esta empresa tiene el 33% del mercado de 5 empresas de comunicación consideradas de las más importantes, en cuanto a penetración tiene el .26%, lo que significa que de 22 millones, cuenta con 60,000.

Esta empresa llegó a quitarle mercado a la empresa más importante que existía. La primera lleva 5 años, mientras que la segunda lleva 20 años en el mercado.

La primera es la única que cuenta con cobertura internacional, tiene cobertura 100% nacional, la tecnología más avanzada y por supuesto crearon una gran imagen.

Hace un año, un pedido tardaba en ser entregado hasta 20 días hábiles, pero con la reingeniería de proceso que se instaló con el apoyo de los empleados, ahora la entrega se hace en 24hrs.

GERENTE 2: Gerente de Planeación Estratégica

Esta gran compañía vino a cambiar, presentar y posicionar el pager en el mercado mexicano. Su principal cliente es el mercado corporativo.

Existen 2 Direcciones:

1. *Dirección Comercial:* en donde se encuentran los estrategas de escritorio cuya posición es ganar-ganar en beneficio de ambas partes (cliente-empleado). Esta dirección tiene como objetivo difundir o crear nuevos canales de ventas, además de realizar convenios para comercializar los

productos de la empresa con otras.

Esta dirección tiene a su cargo tres áreas:

- a. Ventas Directas
- b. Telemarketing
- c. Distribuidores (que en la empresa esta área se conoce como Canales Alternos).

a. Ventas Directas: Los vendedores de esta área se encargan de vender los productos y servicios de la empresa brindando soluciones de comunicación y manejando adecuadamente tanto los recursos del cliente como los de la empresa "Líder en el ramo de la comunicación móvil". Su labor ha sido la de identificar las necesidades clave al visitar a los clientes, generando así oportunidades potenciales de negocio para la compañía.

b. Telemarketing: Es una fuerza de ventas integrada por personal no sólo capacitado en ventas sino también en vender servicio al cliente. Se trata de vendedores dentro de la empresa cuyo función es la de vender el producto vía telefónica. Por lo general, su mercado fuerte es el corporativo, pero también atienden a personas físicas.

c. Canales Alternos: Esta área se encarga de los canales de venta diferentes a los de Ventas directas y Telemarketing. En total tienen 29 distribuidores autorizados en la República Mexicana: 15 en la región norte; 4 en la región centro y 10 en la región sur. Tiene como objetivo toda la promoción y labor de comercialización de la empresa en todas las ciudades en las cuales existe cobertura. Además se encarga de los programas de capacitación y motivación de la fuerza de ventas, promociones y campañas de publicidad para cada una de las ciudades, estudio de mercado y de la competencia; proyectos especiales para detectar las necesidades de cobertura por parte de los clientes.

2. Dirección de Mercadotecnia: en donde se encuentran los estrategias de

campo, cuyo funcionamiento es la negociación entre el departamento de Mercadotecnia y el de Ventas. Su principal objetivo es el de buscar nuevas áreas de oportunidad para la empresa. Esta dirección está dividida en tres áreas:

- a. Planeación Estratégica**
- b. Relaciones Públicas**
- c. Publicidad**

- a. Planeación estratégica:** Esta área busca en los servicios de la empresa el nivel óptimo de precios manteniendo el margen de utilidad. También busca y desarrolla nuevos productos a través de investigaciones de mercado para poder hacerle frente a la competencia. Por otra parte, desarrolla un análisis de la competencia la cual sirve para poder generar estrategias y conocer la participación de mercado que se tiene.
- b. Relaciones Públicas:** Las funciones del área de Relaciones Públicas se basan principalmente en la creación de promociones, participación en eventos, ferias, así como la elaboración de todos los materiales puntos de venta (artículos promocionales, folletería descriptiva de artículos y servicios), así como el diseño de nuevos servicios de valor agregado para sus clientes. Además, esta es la única área autorizada para aprobar todas las aplicaciones en las que esté involucrada la imagen corporativa con el objetivo de desarrollarla y mantenerla bajo los mejores lineamientos.
- c. Publicidad:** Esta área es la encargada de realizar las campañas publicitarias para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la compañía a través de los medios como Radio, T.V., Revistas, Prensa y Espectaculares

Una vez que di una breve explicación de cómo se componen estas dos direcciones y las funciones que desempeñan, ahora voy a describir la manera en la cual trabaja el Gerente 2:

Existe un trabajo independiente por parte del subordinado sin embargo hay una

gran comunicación y estrecha relación con su jefe. Esto se debe a que se está hablando de una empresa joven en donde todos, tanto jefes como subordinados están aprendiendo a hacer las cosas.

Existen decisiones compartidas. Los gerentes son jóvenes, lo cual ayuda para poder comprender mejor las necesidades y deseos de los empleados.

Al subordinado se le dan responsabilidades, pero de igual forma existen normas que todos los en la empresa deben de acatar.

El Gerente 2 se considera un jefe participativo-compartido. Le gusta escuchar las opiniones de los empleados, pero al mismo tiempo maneja la disciplina. Este gerente, de la misma manera que el Gerente 1 está consciente de que debe existir un ambiente de trabajo agradable, ya que así el trabajador da lo mejor de sí.

Lo que hace el gerente para evitar caer en un paternalismo es delimitar tiempos, acciones y objetivos. Revisa los resultados, los analiza y si existe algún error, lo habla directamente con el responsable.

Existe una evaluación anual que realiza el jefe en presencia del subordinado. Ambos van evaluando tanto las cosas en las que el empleado ha sido eficiente y en las cuales no necesite de ayuda, así como las actividades en las que se encuentra un poco deficiente para poder mejorar e incrementar su productividad. Es en base a esta evaluación que al empleado se le da un aumento de sueldo.

Como podemos observar, el estilo de liderazgo y la forma en la que maneja cada Gerente su departamento es muy similar. Existen puntos compatibles.

Es con esta forma de actuar de los Gerentes que esta empresa de

comunicación estadounidense ha logrado penetrar en el mercado y tener la posición número 1.

Ambos Gerentes concluyeron diciendo que para el año de 1996, las ventas que habían estimado se cumplieron y hasta un poco más porque alcanzaron un 1.2% extra de lo que esperaban.

A continuación se proporcionará una tabla de resultados de las ventas logradas en 1996.

	VTAS 96	VTAS 97	INCREMENTO
	(Unidades)	(Unidades)	(%)
VTAS D.F.	13,500	22,000	62%
TELEMAR D.F.	8,000	11,000	100%
CANALES D.F. Y SURESTE	7,000	8,000	232%
CANALES NORTE	9,000	9,600	80%
CANALES CENTRO	8,000	8,800	58%

Una vez analizado el estilo de liderazgo que ejerce esta empresa, voy a complementar dando ciertos aspectos que a mi parecer hacen falta para poder seguir creciendo y mantener la posición de ganador que se llega a tener.

Es necesario aumentar la participación de los empleados en la empresa a través de la creación de un compromiso. Al igual que la participación en el trabajo, el compromiso promueve el que los empleados se comuniquen y los hace participar en su trabajo de maneras que les dan más control.

El compromiso del empleado va más allá de lo que es mayor comunicación o mayor control del trabajo. El incrementar el compromiso con las empresas significa que los empleados adquieran un sentimiento de que sus propias metas sean congruentes con las de la empresa.

Su nivel de participación debe ser aumentado para que vean sus recompensas como algo que pueden alcanzar a través del éxito de la organización.

Dina Nemeroff, directora corporativa de trato al cliente de Citicorp describió la filosofía de su empresa para obtener el compromiso de los empleados y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades:

"Una empresa debe establecer lineamientos de excelencia y profesionalismo para los empleados...Pero lo que es más importante, mientras los empleados están dirigiéndose hacia dichos lineamientos, deben sentir que están satisfaciendo sus propias necesidades."³⁰

Los administradores de Recursos Humanos han aprendido, y las investigaciones han demostrado, que el compromiso reduce los niveles de rotación de los empleados y aumenta la satisfacción y la probabilidad de avance profesional.³¹

Para poder lograr unos resultados tan buenos como los que nos presenta la empresa que presente con anterioridad, las compañías deben usar una amplia gama de estrategias como son las siguientes:

- Aumentar los retos laborales al enriquecer los puestos con más autonomía, retroalimentación y responsabilidad.
- Concentrarse en la satisfacción de las necesidades individuales.
- Tener expectativas realistas en el proceso de selección.

³⁰ Los principales ejecutivos corporativos de las empresas que prestan servicios hicieron éxitos y otros comentarios al describir cómo sus empresas mantienen los altos niveles de servicio al cliente. Ver James Frazee, "CEOs Stress Employee Link in Quality Service", p.p 152-156.

³¹ Sherman Jr., Bohlander, Administración de los Recursos Humanos, p 419

- **Aclarar las responsabilidades del puesto a través de programas efectivos de comunicación y líderes bien capacitados.**
- **Usar los equipos de trabajo cuando sea apropiado.**
- **Dar a los empleados un sentido de poder y control sobre su trabajo al promover la participación de todos los niveles en las decisiones de la organización.**
- **Proporcionar oportunidades a largo plazo con escaleras profesionales multifacéticas que subrayen las oportunidades a largo plazo al permanecer con la empresa.**
- **Mantener motivado al empleado para que de esta manera trabaje con más eficiencia y se pueda ofrecer un mejor servicio al cliente.**

Algo importante que pude notar en las encuestas realizadas a los Gerentes es que no existen bonos de productividad que se les de a los empleados mensualmente, sino que existe un aumento a su sueldo anual dependiendo de la productividad que hayan tenido durante el año, lo cual desmotiva un poco a los trabajadores que dan todo de sí y sienten que no se les reconoce.

La mayor productividad mediante la participación, es un programa de participación en las ganancias diseñado por Mitchell Fain, un ingeniero industrial con experiencia en los sistemas tradicionales de incentivos individuales.

Con este programa, las bonificaciones se basan en la productividad general del grupo de trabajo, mientras que las bonificaciones de producción individuales

típicamente se basan en cuanto produce el empleado por encima de cierto estándar.

En el caso de la empresa que estamos analizando, se hablaría en el departamento de ventas, del número de pagers vendidos por encima de la estimación; en el departamento de atención al cliente, se mediaría por el número de llamadas que cada empleado atiende por arriba del promedio estimado.

Por lo tanto, el programa "mayor productividad mediante la participación" promueve mayor interacción y apoyo entre los empleados y la dirección, ya que el ambiente de cooperación los beneficia a todos.

Para poder ser líder y dirigir en forma efectiva a cualquier empresa, los directores necesitan ser educados y estar entrenados para desarrollar sus aptitudes en dirección a nivel global.

Algunas de las aptitudes necesarias para poder llegar a ser un director a nivel global son:

- Poder equilibrar y sintonizar las actividades centralizadas y descentralizadas.

- La experiencia generalizada en todas las áreas de las actividades de una empresa.

- La capacidad de percibir las oportunidades y limitantes en el panorama general.

- El sentido de la realidad.

- Tener efectividad en la operación.

- Tener efectividad en las relaciones con la gente.

Otro aspecto que siempre debemos de tomar en cuenta es la comunicación. Los directores que son líderes efectivos proporcionan información acerca de las labores para que los empleados estén conscientes de los requisitos de su trabajo y obtengan información respecto a su desempeño para saber cuál es su actuación.

Para un liderazgo efectivo es necesario:

1. La comunicación cotidiana y no relacionada con el trabajo como los saludos personales y el preguntar por el bienestar del empleado ayudan a establecer una base para una buena relación de trabajo entre el director y el empleado.
2. Es esencial la comunicación acerca del desarrollo profesional del empleado
3. Permanecer firme pero escrupulosamente justo y consistente en el trato de empleados sin tener favoritos.
4. Delegar autoridad y alentar a la gente a usar sus habilidades al máximo.
5. Conocer y gustar de la gente. Tratarlo a cada uno individualmente, y a todos con respeto, tacto, consideración y dignidad teniendo empatía para situaciones personales y problemas.
6. Desarrollar confianza y poner el ejemplo en conducta personal y estándares, en comportamiento y vestuario y en dedicación al trabajo.
7. Tener el valor de enfrentarse a las responsabilidades y a los problemas, particularmente cuando sea necesario de admitir una equivocación u ofrecer una disculpa
8. Estar disponible y visible especialmente durante horarios nocturnos, días festivos y tiempos difíciles.
9. Entender las fuerzas y debilidades de cada miembro del grupo enfatizar las fuerzas y minimizar las debilidades reconociendo defectos y compensando por ellos.

10. Exhibir una fisonomía agradable, enérgica, entusiasta y con personalidad siempre controlando las emociones apropiadamente.
11. Reconocer que cada ser humano comete errores, revisar para asegurarse de que cada tarea o función sea cumplida de acuerdo a los estándares y establecer maneras para evaluar desempeño.

Un líder de cualquier empresa debe tener integridad y debe constantemente buscar la verdad. Los empleados esperan tener confianza en un superior y que éste maneje cualquier asunto de una manera honrada.

El requisito para la integridad es un mandato amplio. Específicamente aborda la necesidad para que todos los líderes de cualquier empresa tengan un sentido de justicia, de estar cometidos a "hacer lo que es correcto", así como también hacer el trabajo correctamente.

Una mente abierta y la habilidad para determinar los hechos son la esencia de la integridad que se espera de cualquier líder.

Líderes con éxito reconocen que ellos trabajan para los empleados. Este pensamiento es un denominador común para todas las empresas con éxito.

"Un nuevo principio moral está emergiéndose, el cual sostiene que la autoridad merecida por la lealtad de alguien es aquella la cual es libremente dada por la persona a su líder en respuesta a, y en proporción a la evidencia clara de la estatura de servir del líder.

Aquellos quienes escogen seguir este principio no aceptarán en forma casual la autoridad de situaciones en existencia. En vez de eso, ellos libremente responderán solamente a individuos quienes son escogidos como líderes porque ellos son catalogados como sirvientes de confianza. Al punto de que

este principio prevalece en el futuro, las únicas instituciones viables son aquellas que están predominantemente dirigidas para servir³²

³² Robert Greenleaf, *Guía del Gerente*, p. 22

CONCLUSIONES

- El liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo.
- El líder debe entender que el empleado de hoy, sofisticado y audaz responde en forma negativa a actitudes tradicionales y autoritarias.
- El éxito como líder depende de nuestra capacidad para entender la forma como están las cosas y para reconocer que no es posible realizar cambios abruptos sin encontrarse con una gran resistencia y posiblemente una rebelión por parte de las personas.
- Se necesita de mucha salud mental y una gran fortaleza interna para estar con "los pies sobre la tierra", para no alejarse de la realidad y conservar una autoimagen verdadera y adecuada.
- El líder auténtico debe ser: seguro de sí mismo, vigoroso y dominador. Necesita hacer que sus seguidores se sientan fuertes. Deberá estar consciente de lo que pasa a su alrededor.
- Para llegar a ser un gran líder se necesita eficiencia personal y, para ser gente líder se requiere idear, pensar y actuar. Para dar una vida de ejemplo es necesario buscar las cualidades positivas del alma y, para constituir el temple se requiere carácter y autodomínio.
- Para obtener el éxito en una empresa se necesita tener hambre de ser el mejor, el triunfador y el deseo de servir.
- Hay que tener presente el siguiente dicho: "El que pega primero, pega dos

veces".

- El éxito de cualquiera de los estilos del liderazgo depende de que éste se aplique a la situación apropiada.
- Es cierto que no hay estilos de liderazgo mágicos pero finalmente, después de todo el análisis, puedo hacer mención de que mi hipótesis fue cierta y que el mejor estilo de liderazgo que puede tener una empresa para poder ser líder en el mercado es el participativo.

Es necesario una autoridad reconocida y aceptada por todos los miembros del personal por convencimiento, esto ayuda a un funcionamiento efectivo. Es necesario fomentar el espíritu creativo y la confianza en cada trabajador ejecutivo y directivo.

- El líder debe ejercer una política de puertas abiertas. Debe permitir que el personal operativo expone sus ideas y realice proyectos que maximicen la eficiencia de cada procedimiento o de cada tarea.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hampton David, "Administración", tercera edición, Ed. Mc. Graw Hill.
2. Koontz Harold, Weihrich Heinz, "Administración, novena edición, Ed. Mc. Graw Hill.
3. Koontz, O'Donnell, Weihrich, "Elementos de Administración", cuarta edición, Ed. Mc. Graw Hill.
4. Curso Básico de Dirección de Empresas, "La Empresa: Dirección y Administración, Tomo II.
5. Laris Casillas Francisco Javier, "Estrategias para la Planeación Y el Control Empresarial", segunda edición, Ed. Trillas.
6. Stoner James A., Freeman R. Edward, R. Gilbert Daniel Jr., "Administración", sexta edición, Ed. Prentice Hall.
7. Crosby Philip, "Liderazgo: Líder de la Revolución de la Calidad en los Estados Unidos", Ed. Mc. Graw Hill.
8. Stoner James A., Wankel Charles, "Administración", tercera edición, Ed. Prentice Hall.
9. Dr. Maldonado Roldán Álvaro, "Liderazgo y Motivación", primera edición, Ed. Universo México.
10. R. Bittel Lester, "Liderazgo: Clave del Éxito para el Ejecutivo"
11. Federal Express, "Guía del Gerente, Filosofía y Estrategia", Enero 11, 1993.
12. Frazee James, "CEOS Stress Employee Link in Quality Service", Resource 8, no. 1 (ene de 1989): pp. 152-155.
13. W. Sherman Arthur Jr., W. Bohlander Geroge, "Administración de los Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamérica.
14. Manual Descriptivo de las áreas de la Empresa de la cual hablo en el Caso Práctico.
15. Ponca Reyes Agustin, "Administración de Personal", Ed. Limusa
16. Harold Koontz "Administración. Una perspectiva global", Ed. Mc. Graw Hill.