



APUNTE ELECTRÓNICO

Dirección

Licenciatura en Administración





COLABORADORES

COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

SECRETARIO GENERAL

Dr. Armando Tomé González

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefe del Centro de Educación a Distancia y Gestión
del conocimiento

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Mtro. Juan Antonio Flandes Díaz
Mtro. Francisco Hernández Mendoza

DISEÑO INSTRUCCIONAL

LP. Dayanira Granados Pérez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

DISEÑO EDITORIAL

Lic. Guadalupe Montserrat Vázquez Carmona



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento / FCA

Dirección **Apunte electrónico**

Edición: 16 de mayo de 2018.

D.R. © 2014 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN:

Plan de estudios 2012, actualizado 2016.

“Prohibida la reproducción total o parcial de por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México



OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá los elementos que integran la función de dirección coadyuvando al desarrollo de sus habilidades directivas.

TEMARIO OFICIAL (Horas 64)

	Horas
1. Funciones de la dirección	6
2. La autoridad en el proceso de dirección	6
3. La toma de decisiones en el proceso de dirección	8
4. La comunicación en el proceso de dirección	8
5. Conflictos y negociación	8
6. La motivación en el proceso de dirección	8
7. El liderazgo en el proceso de dirección	8
8. Dirección en los equipos de trabajo	8
9. Elementos de la cultura gerencial que influyen en el proceso de dirección	4
Total	64

INTRODUCCIÓN



La *dirección* en la práctica administrativa conlleva muchas responsabilidades para el futuro profesional de la Administración, si la identificamos académicamente encontramos que es la primera fase del proceso administrativo que se encarga de la dinámica de los objetivos, es decir, de llevar a la práctica todo lo planeado y centrar los esfuerzos humanos en la eficiencia y efectividad de esos objetivos. Para ello, la *dirección* se fundamenta en otros procesos internos, tales como la autoridad, comunicación, supervisión, liderazgo, negociación y toma de decisiones, por nombrar los más importantes. Por otro lado, la dirección contemporánea es un proceso humanizante dentro de todos los procesos productivos, manufactureros, comerciales, mercadológicos, políticos y demás, que se encuentran en las entrañas de nuestras organizaciones.

En esta asignatura podrás tener la oportunidad de recordar algunos conceptos ya vistos en el primer semestre en tu asignatura de Fundamentos de Administración, y, a la vez, reflexionar qué tan importantes son esos aspectos en relación con otros procesos como, por ejemplo, la comunicación con asertividad, o la toma de decisiones en diferentes escenarios.

Es importante recalcar que la *dirección* es un proceso puramente humano, y a través de este proceso logramos crear la estructura eficiente que



permitirá no solo lograr los objetivos, sino también formar los iconos o líderes de cada organización, que, a la vez, son los protagonistas de la toma de decisiones que mueve a nuestras sociedades.

A continuación, te presentamos un vistazo de los contenidos de este material.

En la Unidad 1 se tratarán las *funciones de dirección*, se resaltarán las características que tiene la *dirección*, considerada como la primera fase dinámica del proceso administrativo y que tiene que ver con la interacción entre el personal de las organizaciones. También se revisarán las actividades y habilidades de los puestos directivos en sus diferentes niveles, además de las competencias gerenciales de los directivos y los diferentes estilos de dirección con los que nos encontramos en las organizaciones y que serán guías para cumplir con los objetivos de las mismas.

En la Unidad 2 se revisará la *autoridad* relacionándola con los procesos internos de dirección, y en los que se encuentran: la comunicación, toma de decisiones, el liderazgo, la motivación, la supervisión y la negociación.



Abordaremos la relación entre la autoridad y el poder, así como sus diferencias, y la importancia que tiene para la dirección. Asimismo, se analizarán los límites con los que se topa la autoridad y se estudiará la delegación de la autoridad en los procesos de la dirección, la cual ayudará a que se den los resultados esperados.

En la Unidad 3 se estudiará con mayor profundidad la toma de decisiones en los procesos de dirección, por lo que se examinarán algunos de los

diferentes tipos de decisiones con los que nos podremos enfrentar, además de modelos de toma de decisiones que serán de utilidad a la elección de la mejor solución para la situación que se presente en la organización. Asimismo, se revisarán las herramientas con las que nos podremos apoyar para esta toma de decisión, tales como los sistemas de información.

En la Unidad 4 se presentarán la *comunicación* en los procesos de dirección, las barreras que la afectan y la importancia del análisis transaccional para una comunicación efectiva; además, se revisarán algunas técnicas utilizadas para la comunicación y la comunicación asertiva y no verbal.



En la *Unidad 5* se estudiará el concepto de *conflicto* y los diversos métodos de solución. Conjuntamente se definirá el concepto de *negociación*, además de establecer los tipos y técnicas de la negociación. Finalmente, aprenderás sobre el uso de simuladores para generar estrategias de solución de conflictos mediante la negociación.

En la Unidad 6 se examinará más a fondo la *motivación en los procesos de dirección*, abordando las teorías que más han influido en el mundo empresarial, por lo que se explorará el proceso motivacional, sus diferentes enfoques y diseños de programas de motivación para el apoyo de la dirección. Lo que nos ayudará a entender las diferentes posturas de los empleados en las organizaciones, y así solucionar situaciones que se pudieran presentar.



En la Unidad 7 se examinará el *liderazgo en los procesos directivos* con mayor profundidad, así como la relación y diferencia entre la dirección y el liderazgo, modelos y teorías de liderazgo, así como los rasgos, posición y comportamiento de un líder, los cuales ayudaran a entender sobre qué línea se conducen los gerentes líderes; además, de los programas para el desarrollo del liderazgo y, de suma importancia, la ética que debe poseer el líder.

En la Unidad 8 se tratará el tema de *dirección de equipos de trabajo*, por lo que se definirá la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo y la importancia que tiene la formación de equipos, así como las ventajas y desventajas de los mismos para los procesos de dirección. Las herramientas de desarrollo para los equipos, como lo es la facultación o *empowerment*, que ayuda como estrategia para atraer a los empleados hacia las actividades por una motivación intrínseca.

En la Unidad 9 de este apunte se abordarán los *elementos de la cultura gerencial* que influyen en los procesos de dirección, por lo que se definirá *cultura*, la cual nos ayudará a entender y analizar al individuo y su relación con el medio ambiente o, mejor dicho, la



interacción entre su sistema de valores personales y los valores de la sociedad a la cual pertenece. El estilo gerencial reflejara esta cultura, por lo que se analizarán los estilos directivos que se desarrollan en las organizaciones, tanto en nuestro país como en otros.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL



Figura. 1.1 Estructura conceptual unidades “Dirección”.



UNIDAD 1

Funciones de la dirección







OBJETIVO PARTICULAR

Al terminar la unidad, el alumno identificará la importancia de las funciones de dirección para el logro de los objetivos de la organización.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

1. Funciones de la dirección

1.1 Concepto e importancia de la función de dirección en las organizaciones

1.2 Elementos que integran la función administrativa de dirección: liderazgo, motivación, autoridad, toma de decisiones, comunicación, manejo del conflicto, negociación, formación de equipos de trabajo

1.3 Roles, estilos y competencias

INTRODUCCIÓN

En esta unidad se analizará la importancia y el concepto de dirección, se considera a la dirección como la primera fase o etapa dinámica del proceso administrativo y la única que tiene que ver con la interacción personal dentro de las organizaciones, es parte de la acción directiva, es decir, el estudio de cómo y quien realiza la función directiva.



Recuerda que hablar de función directiva no necesariamente se refiere al nivel de la dirección; “directiva” es una palabra que se aplica al proceso de dirección en todos sus niveles jerárquicos. Como sabes, la administración dentro de este contexto habla de que se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa, por lo tanto, la dirección como función se aplica también en los niveles medios y operativos.

La presente unidad tiene como objetivo ser el preámbulo para identificar los principales elementos del proceso en la función directiva, además de definir los principales roles, así como determinar los estilos y competencias necesarios en la función directiva dentro de las organizaciones.





1.1. Concepto e importancia de la función de dirección en las organizaciones

Para poder identificar el concepto de la función directiva, vale la pena primero reflexionar a qué nos referimos con este término. Ya en su obra *Administración industrial y general*, Henri Fayol menciona la importancia de crear directivos, cabe aclarar que la palabra “crear” no está obligada por un compromiso de la empresa, sino de una tarea de la que debería dar cuenta el Estado desde los albores de la enseñanza obligatoria que se ofrece en las escuelas públicas y también en programas oficiales aplicados en escuelas privadas. Este efecto vale la pena analizarlo detenidamente, porque la función directiva no es una herramienta ni instrumento administrativo que nos hace ser eficientes al frente de un grupo de trabajo, sino que es una cultura que se va creando con intención y que, al madurar, el individuo va forjando actitudes y habilidades.

La función directiva exige no sólo conocimientos de administración, sino habilidades y actitudes que terminan en una especie de “arte para dirigir”.



En el siguiente cuadro se presentan algunas definiciones destacadas sobre el concepto de dirección.

Autor	Definición
Joel Lerner y Baker	Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión
Robert B. Buchele	Comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y
Lourdes Münch	Es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión
Joaquín Rodríguez Valencia	Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a efectuar un trabajo unido y de manera eficaz

Cuadro 1.1 Definiciones del concepto de dirección. Tomado de Fundamentos de administración. Apuntes, UNAM FCA SUA. 2012¹.

Importancia de la dirección

La dirección es la parte dinámica del proceso administrativo, permite vigilar y llevar a cabo acciones interpersonales que permitan alcanzar objetivos organizacionales; es por esto que se considera una pieza eficiente en cada una de las tareas, compromisos con la organización y su entorno.

¹

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf

Su importancia se puede resumir en los siguientes aspectos:

- Todos los actos que se ejecutan en la dirección son procesos humanos: comunicación, liderazgo, autoridad, supervisión, motivación, etcétera, por lo tanto, fomenta una sana interacción en la organización.
- La dirección impulsa y coordina cada acción que se realiza en la organización.
- Fomenta el análisis de las necesidades de cada persona involucrada en la organización y en el proyecto.
- Promueve la creatividad para resolver conflictos, motivar al personal y proponer nuevas ideas.
- Auxiliar en la generación de eficiencia en los procesos.
- El proceso de dirección promueve las habilidades y aptitudes que debe proyectar el responsable de un equipo de trabajo a fin de inspirar confianza y liderazgo.
- Desarrolla actitudes de influencia en los grupos de trabajo para fortalecer las relaciones personales y laborales.
- Identifica y fortalece las técnicas de comunicación.
- Promueve la formación de equipos de trabajo y su facultamiento.
- La dirección genera los escenarios adecuados para que el facultamiento sea la base fundamental en la toma de decisiones





- La dirección aprovecha los conflictos, los considera como una oportunidad para crecer.

1.2. Elementos que integran la función administrativa de dirección: liderazgo, motivación, autoridad, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflicto, negociación, formación de equipos de trabajo.



Figura 1.2 Elementos de la función administrativa de dirección. Elaboración propia.

Como se había mencionado anteriormente, es aquí, en la función de dirección, donde se llevan a cabo los objetivos de la organización a través de la relación o interacción personal apoyándose en procesos de autoridad, comunicación y supervisión, entre otros. A continuación, mencionaremos de manera muy superficial aquellos elementos de la función de dirección que contempla este programa de trabajo, vale la pena resaltar que más adelante encontrarás una unidad específica para cada uno de ellos.

ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE DIRECCIÓN	
Liderazgo	Es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación.



Motivación	En términos generales, alude a conducir o impulsar la acción. Y en el contexto administrativo, es una labor que realiza un supervisor para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos.
Autoridad	Es la facultad formal que se le confiere a una persona para dictar órdenes y que éstas sean cumplidas por sus subordinados, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Como elemento de la autoridad encontramos el mando y la delegación.
Toma de decisiones	Es el proceso por el cual se selecciona la alternativa idónea para la solución de un problema. Precisamente, la responsabilidad más importante para un administrador es la toma de decisiones. Esta función se liga en especial con los gerentes o la dirección.
Comunicación	Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre las organizaciones y las personas.
Manejo de conflicto	Conflicto es la manifestación de diferencias de opiniones e intereses. En este proceso se abre la posibilidad de analizar alternativas y estrategias que nos permiten mejorar situaciones ya existentes, sin embargo, los problemas deben resolverse cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.
Negociación	Es el proceso mediante el cual dos o más partes interesadas resuelven un conflicto, llegando a un mutuo acuerdo.
Formación de equipos de trabajo	Es la manera como una organización, a través de los responsables, selecciona y se allega del personal idóneo para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación.

Cuadro 1.2 Elementos de la función administrativa de dirección, elaboración propia, basado en la información del apunte de “Fundamentos de administración. UNAM/ FCA/ SUA, 2016.

1.3 Roles, estilos y competencias

Roles



El estudio de los roles gerenciales data de finales de los años 60 del siglo pasado, y específicamente del Instituto Tecnológico de Massachusetts; dicho estudio estuvo a cargo de un estudiante, en ese tiempo de posgrado, llamado Henry Mintzberg, hoy toda una leyenda en el estudio estratégico y gerencial de la administración.

Mintzberg llegó a la conclusión de que en la práctica gerencial los administradores desempeñan 10 diferentes actividades acogidas por tres roles o papeles esenciales, y observó que estos roles se interrelacionaban de manera muy amplia.

Estos papeles incluyen aspectos de imagen y comportamientos, y tienen que ver con las relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones.

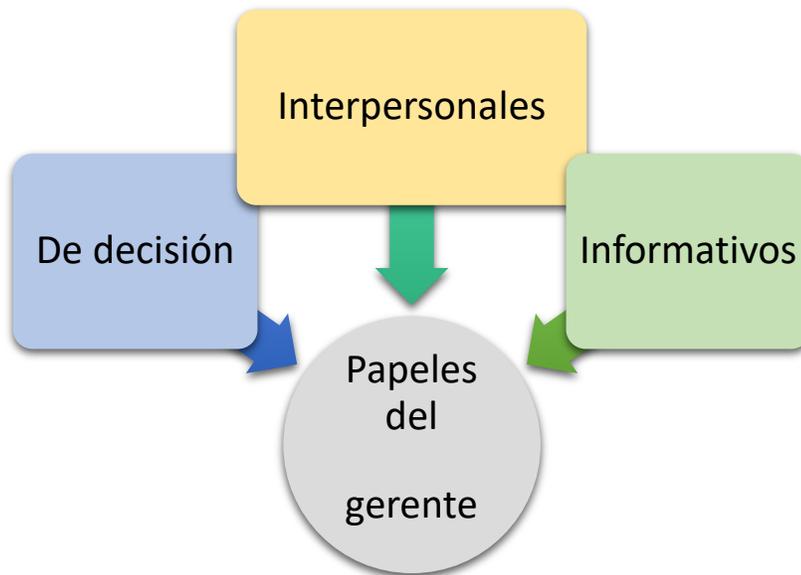
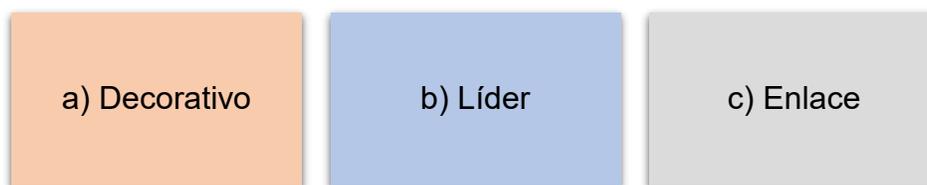


Fig.1.3 Papeles que desempeña el gerente dentro de las organizaciones, elaboración propia.

A continuación vamos a analizar cada uno de los roles o papeles del gerente dentro de las organizaciones e identificar en la suma de estos las 10 actividades generalmente asignadas a la dirección gerencial:²

Los papeles interpersonales según Mintzberg podían dividirse en tres rubros:



El decorativo tiene que ver con las actividades legales, ceremoniales y simbólicas. Por ejemplo, elaboración y aprobación de contratos, entrega de reconocimientos al mejor trabajador, entre otras actividades.

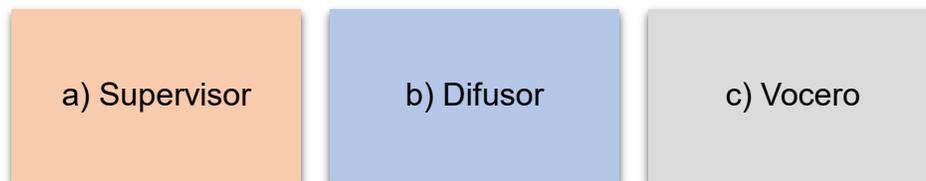
² Stephen P. Robbins y Mary Coulter. "Administración". Editorial Prentice-Hall. México 2008, 7ª edición.p.11



El papel de líder es básico dentro de la gerencia, ya que está al frente de grupos de trabajo.

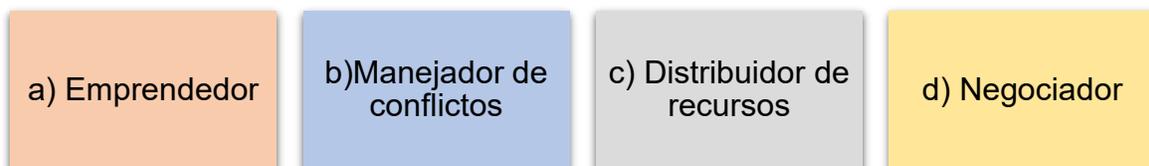
Por último, el papel de enlace tiene que ver con las actividades de enlace con los escenarios sobre todo externos de la empresa, por ejemplo, la Facultad de Contaduría y Administración cuenta con coordinadores académicos que se encargan de mantener una relación muy estrecha con ANFECA que es la asociación a nivel nacional de facultades y escuelas de contaduría y administración.

Los papeles Informativos del gerente podemos identificarlos como:



Como supervisor el gerente coordina, supervisa, filtra la información, busca y mantiene contactos que permitan a la organización allegarse de comunicación interna y externa. Esta información una vez procesada, la difunde en toda la empresa, es aquí cuando adopta el papel de difusor. El papel de vocero se da cuando el gerente representa a la organización ante extraños.

Por último, las actividades asignadas a los gerentes en su papel de decisión son las siguientes:



En este último rubro el gerente es identificado como precursor y supervisor de nuevos proyectos (emprendedor) que permiten el desarrollo y evolución permanente de las organizaciones; por otro lado, también es el intermediario en los conflictos, llevando acciones correctivas en problemas no previstos dentro de las organizaciones y aprovechando dichos conflictos como oportunidades para mejorar las condiciones de la empresa.

Por último, el gerente, como coordinador de los recursos, asigna cada recurso de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa y de conformidad con los objetivos generales negociados con cada una de las unidades internas.

Estilos

Los estilos directivos están basados en diferentes factores organizacionales, el principal de ellos sin duda es la autoridad. A través de la historia de la administración científica hemos detectado diferentes estilos directivos al llevar a cabo el estudio de las escuelas administrativas; por ejemplo,



recordemos que, en los albores del siglo XX, el estilo autócrata directivo fue el que representó el taylorismo, con la dinámica social y los cambios estructurales organizacionales; este estilo rudo e inflexible fue desvaneciéndose hasta definirse un estilo directivo colaborativo, a puertas abiertas y democrático que permitió ejercer una administración más creativa, con mayor iniciativa y formando grupos autocontrolados por los mismos empleados. Estos estilos de dirección pueden analizarse bajo diferentes modelos; a continuación, vamos a revisar a algunos de ellos:



En primera instancia abordaremos el modelo de Douglas McGregor llamado teoría “X” y “Y”. Este modelo compara dos estilos antagónicos de administrar. Por un lado, la teoría “X”, define un estilo tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, algunos aspectos que resalta del hombre son los siguientes³:

Es indolente y perezoso por naturaleza. Evita el trabajo, solo trabaja por recompensas o pago. Es un hombre económico según el taylorismo.

Falta de ambición. No asume responsabilidades y es dependiente.

Es egocéntrico. Sobrepone los objetivos personales a los institucionales

No tiene autocontrol ni disciplina y por lo tanto se vuelve dependiente.

Considerando estas premisas, la teoría X refleja un estilo de dirección duro, rígido y autocrático. Considerando a los trabajadores como únicos recursos o medios de producción y promoviéndolos siempre a que hagan lo que la empresa desea y bajo las condiciones de la empresa y no del trabajador. Es una proyección de la administración taylorista, fayolista y weberiana.

Por otro lado, la teoría “Y”, es considerada como una teoría vanguardista, humanística y digna ya que considera que el trabajador es un hombre con iniciativa, responsabilidad y con deseos de enfrentar retos día a día, automotivándose y autodirigiéndose hacia los objetivos preestablecidos por la empresa con un comportamiento adecuado.

³ Chiavenato (2004). Introducción a la teoría general de la administración, p. 532.



En el siguiente cuadro (1.3) mencionamos de manera general las características de esta teoría “X”, “Y”, de Douglas McGregor⁴:

Supuestos de la teoría “X” Las personas:	Supuestos de la teoría “Y” Las personas:
Son perezosas e indolentes.	Se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
Evitan el trabajo.	Definen al trabajo como una actividad tan natural como divertirse o descansar.
Evitan las responsabilidades para sentirse más seguras.	Buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
Necesitan ser controladas y dirigidas.	Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
Son ingenuas y no poseen iniciativa.	Las personas son creativas y competentes.

Cuadro 1.3 La teoría “X” y “Y”. Tomado de “Introducción a la teoría general de la administración”, Chiavenato, 1998, p.536

Otra de las teorías más influyentes sobre los estilos directivos fue la que crearon Robert R. Blake y Jane S. Mouton llamada “Malla administrativa” o “Grid Gerencial” (The Leadership Grid). Esta teoría se auxilia de una matriz de doble entrada (bidimensional) que mide el interés de los gerentes por la gente y por la producción. Cada eje representa una escala de nueve puntos, donde uno significa poco interés y nueve un gran interés. La combinación o “cruce” de ambos intereses, por la gente y por la producción genera cinco estilos básicos: autócrata, paternalista, burocrático, democrático y transformador. La siguiente figura muestra la “rejilla de liderazgo” y la ubicación en la “rejilla” de los cinco estilos básicos.

⁴ Chiavenato Idalberto, 1998: 536

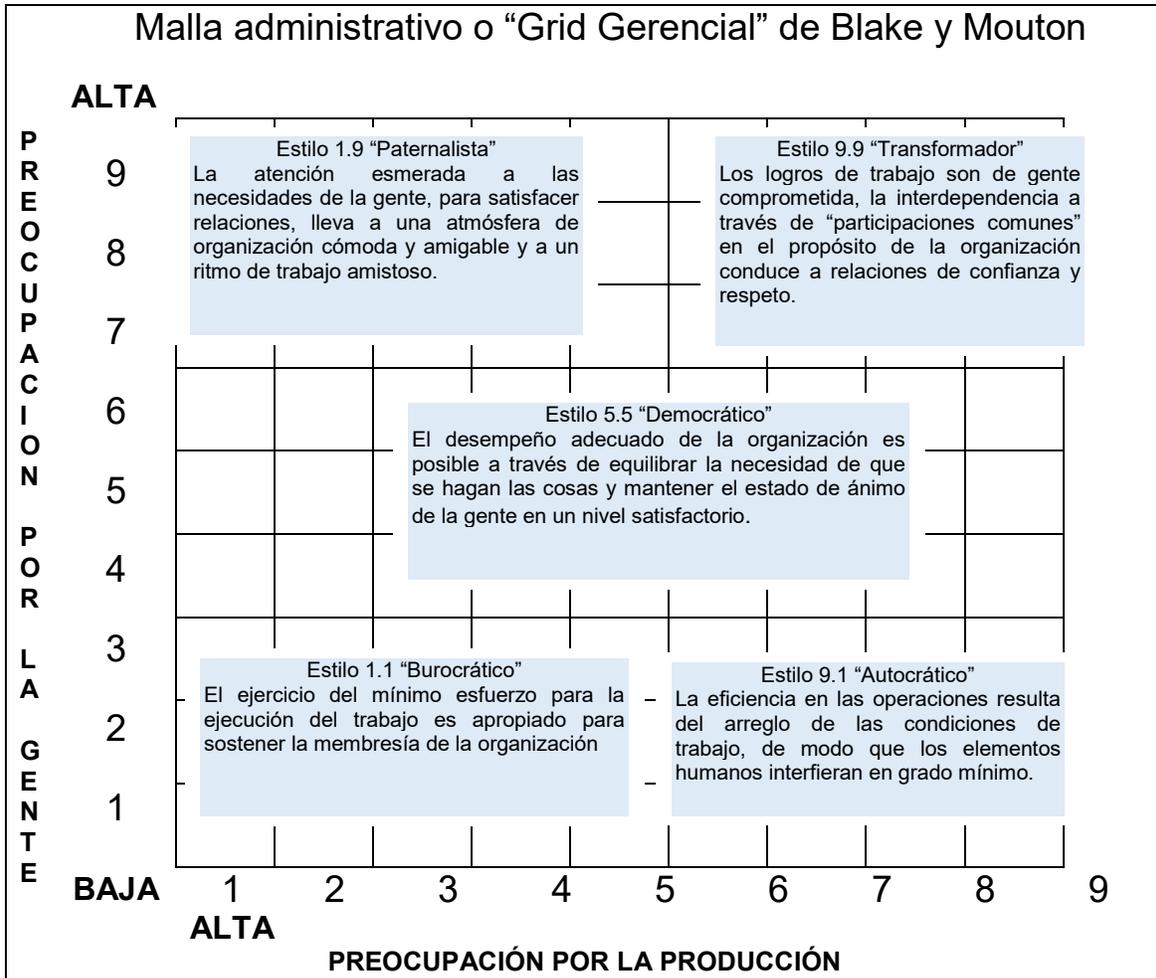


Figura 1.4. Malla administrativa o “Grid Gerencial” de Blake y Mouton⁵

⁵ Fuente: Adaptación del autor de la figura 16.4 de la obra de Daft e información de Münch.



ESTILOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN, CARACTERÍSTICAS Y CONSECUENCIAS					
	Autócrata	Paternalista	Burocrático	Democrático	Transformador
Caracterizado por:	Gerentes cuyo énfasis primordial de dirección es hacia la producción.	Jefes que enfatizan la importancia del factor humano y de la motivación por medio de las recompensas, conocido también como el estilo de la “zanahoria”.	La indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano. Al directivo sólo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas.	El esfuerzo de conciliar y armonizar los intereses de los empleados y de la empresa con base en las concesiones.	El enfoque en la administración en equipo, en donde se potencia el interés por la producción y por el ser humano.
Y que ocasiona:	Rebeldía a la autoridad y resultados pobres en productividad.	Que los empleados sólo trabajen cuando existe una recompensa.	Que el personal tenga muy pobres resultados.	Un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades de producción con un nivel satisfactorio de la moral del personal.	El logro de una máxima productividad y motivación.

Cuadro 1.4. Estilos básicos de dirección, características y consecuencias⁶

⁶ Elaboración del autor con información de L. Münch.



Como producto del análisis de la “Malla administrativa” o “Grid Gerencial” tenemos el cuadro anterior (1.4), en donde se muestran los estilos básicos de dirección obtenidos, así como sus características y consecuencias.

La autora Lourdes Münch presenta en su obra⁷ una matriz bidimensional donde un eje representa los cinco estilos básicos, y el otro, las seis características relevantes de cada estilo. En el cruce de ambos ejes describe el resultado obtenido de este análisis matricial, lo que facilita y complementa la comprensión del significado de cada estilo básico y su impacto en el desempeño directivo del gerente. En el cuadro 1.4 se reproduce esta matriz. Los números que anteceden a cada estilo directivo hacen referencia a su posición en la rejilla.

CARACTERÍSTICAS	ESTILOS DIRECTIVOS				
	9.1 Autócrata	1.9 Paternalista	1.1 Burócrata	5.5 Demócrata	9.9 Transformador
Comunicación	“La necesaria” vía jefe hacia abajo.	Frecuente y amable.	Es callado y muy concentrado. No conversa.	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común.
Instrucciones	Claras y directas.	No exige. Es indirecto.	Pasa los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores.	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidades	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos.	Comprende avisos de los errores.

⁷ Münch, Lourdes (2011). *Liderazgo y dirección*, p. 74.



Quejas	Las considera como debilidad o incapacidad; las ignora.	Se une al grupo y acepta las quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas, "puertas abiertas".	Son significativas, aprende a través de la crítica.
Productividad de los empleados	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.	Sólo trabaja en relación con premios. Productividad media.	Indiferencia y apatía ante el trabajo. Productividad nula.	Productividad normal. Buen ambiente de trabajo.	Alta motivación. Las tensiones se resuelven a cada paso. Máxima productividad
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando los puntos fuertes y débiles.

Cuadro 1.5. Características de los estilos directivos⁸

Para continuar con los modelos de estilo directivos analizaremos los sistemas de Rensis Likert. Este autor fue uno de los exponentes de la escuela del comportamiento organizacional, una de sus teorías centrales es el relativismo con que ve a la ciencia administrativa, en este concepto menciona que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Por lo tanto, la forma de operar la práctica administrativa en las organizaciones nunca es igual, todo va a depender de acuerdo a las condiciones internas y externas de la empresa.

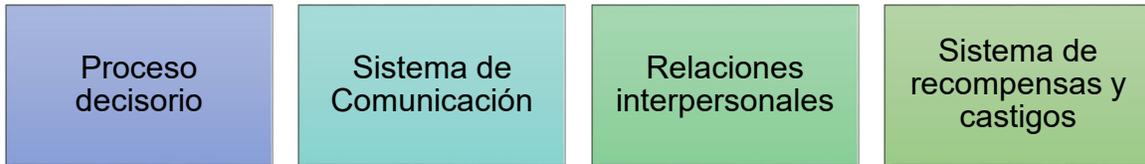
En lo que concierne a nuestro punto de estudio (estilos directivos) analizaremos los sistemas de administración que propone. Estos sistemas están definidos por cuatro perfiles organizacionales:



⁸ Reproducción de la figura 2.10 de Münch, op. cit. p. 74



A la vez los sistemas administrativos serán caracterizados solo en relación con cuatro variables:



La propuesta de estos cuatro sistemas, nos permite vislumbrar las diversas y progresivas alternativas existentes en el estudio de los estilos directivos.

Observemos en el siguiente cuadro (1.5) que el sistema 1 (autoritario coercitivo) nos da una idea de un estilo directivo taylorista y centrado en una teoría “X” de Douglas McGregor, y, muy por el contrario, el sistema 4 nos evoca todo lo diametralmente opuesto, relacionándolo con la teoría “Y” así como con prácticas administrativas a puerta abierta, como la teoría “Z”.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN				
VARIABLES PRINCIPALES	(1) Autoritario coercitivo	(2) Autoritario benevolente	(3) Consultivo	(4) Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa.	Sigue en la cúpula de la administración, pero permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario, solo comunicaciones verticales, descendentes dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente, ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. No hay espacio para la organización informal. Las personas se aíslan por los cargos y tareas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.



			organización informal sana.	
Sistemas de recompensas y castigos	Énfasis en castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas, solo de origen estrictamente salarial.	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con una menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes, las recompensas sociales aún son muy escasas	Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). Las recompensas sociales son ocasionales, casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas salariales y materiales frecuentes. Los castigos son raros y cuando se presentan son definidos por los grupos.

Cuadro 1.6 Sistemas de administración. Tomado de Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995, p.540

Competencias

La definición de competencias más adecuada dice lo siguiente: “son las condiciones necesarias para cierta función o servicio” (Larousse, 2016), estas condiciones son propiedades que adquiere el individuo y que están en permanente modificación, a la vez están sometidas a la prueba de solución de problemas concretos en situaciones laborales con cierto grado de incertidumbre y complejidad técnica.

El enfoque o modelo de GdC (gestión de competencias) es una práctica que responde al análisis de las competencias del trabajador, en este caso del nivel gerencial. Este modelo nació en la segunda mitad de la década de los 80 del siglo pasado, se centró en las competencias como características de las personas que eran susceptibles de aportar una ventaja competitiva a la empresa. Este modelo de GdC permite ligar las capacidades organizativas esenciales con los conocimientos y habilidades que los gerentes tienen que poner en juego al desempeñar su función.

El enfoque de competencias gerenciales puede valerse de tres ejes:

Coordinar, asistir y motivar a sus colaboradores en su trabajo.

Diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua.

Propiciar un ambiente laboral conducente a los objetivos de trabajo.

Un ejemplo para analizar algunas de las competencias gerenciales es el siguiente:

Competencia	Acción	Descripción
<p>Mejoramiento organizacional.</p> <p>Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la organización.</p>	<p>Conoce y aprende</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona e investiga sobre la gestión organizacional. • Traduce su experiencia y sus conocimientos en estrategias de gestión y mejoramiento de la organización. • Aprende de las experiencias de otros gerentes y organizaciones.
	<p>Se evalúa constantemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se autovalora para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y fortalecer sus competencias. • Cuenta con una disposición favorable para la retroalimentación externa.

Cuadro 1.7 ejemplo de competencias gerenciales

RESUMEN

La dirección, también conocida como la etapa dinámica del proceso administrativo, tiene como fin promover los esfuerzos humanos para alcanzar los objetivos de la organización. La importancia de la dirección se relaciona directamente con los valores y necesidades del individuo, así como con el desarrollo humano. La dirección se apoya en ciertos elementos como la autoridad, comunicación, motivación, etc., para que, en conjunto, se promueva la cultura de trabajo y sean los motores del desempeño humano dentro de la función productiva en las organizaciones.



El administrador en la etapa de dirección, además de cumplir con las funciones propias de su puesto, desempeña también roles o papeles. Gracias a los estudios de Henry Mintzberg, hoy se identifican ciertas actividades clasificadas en tres roles o papeles esenciales (interpersonales, informativo y de decisiones) y, estos papeles se interrelacionan de manera muy amplia. Estos papeles incluyen aspectos de imagen y comportamientos y tienen que ver con las relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones.

Por otro lado, tenemos los estilos directivos, que están basados en diferentes factores organizacionales, el principal de ellos sin duda es la autoridad. Diversos autores han desarrollado teorías y sistemas para tratar de explicar las características y elementos de los estilos de dirección, en esta unidad se analizaron diversas teorías y sistemas de estilos de dirección, por ejemplo: Teoría “X, Y”, “Grid gerencial”, entre otros.



Finalmente, se aborda el tema de competencias, destacando que su característica principal es que estas condiciones son adquiridas por el individuo, aunque cabe mencionar que las competencias se modifican constantemente.



BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y páginas
Reyes	Administración moderna	Capítulo 11 383-437
Fayol	Administración industrial y general	Primera parte, capítulo 2 134-153
Chiavenato	Administración en los nuevos tiempos	Capítulo 14 482-540



Unidad 2

La autoridad en el proceso de dirección





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno comprenderá la importancia del ejercicio de la autoridad y el poder en la función de dirección.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. La autoridad en el proceso de dirección

2.1 Concepto e importancia de la autoridad en la función de dirección

2.2. La autoridad y su relación con el poder

2.3 Delegación de autoridad en la función de dirección

INTRODUCCIÓN



En la presente unidad estudiaremos el concepto e importancia de la autoridad, y su relación con el poder, así como la importancia de delegarla en el proceso de madurez de las instituciones, apoyándola en su desarrollo y, a la par del mismo, con los individuos que la conforman.

La autoridad, como lo veremos a continuación, no solo genera un estatus y prestigio dentro de la empresa, sino que es un medio imprescindible para el orden y respeto dentro de las organizaciones. Sin este orden se convierte en una anarquía, pero también veremos que es importante delinear el poder de la autoridad, ya que existen reglas y estatutos laborales que definen las obligaciones y derechos tanto de la dirección como de los trabajadores.

La autoridad tiene una estrecha relación con el poder y éste reafirma las habilidades y actitudes del administrador en un grado mayor de dirección para con los subordinados; analizando el tema, podremos inferir que el poder puede darse sin la autoridad institucional, es decir, en el aspecto informal, siendo de esta manera un preámbulo del liderazgo.



2.1. Concepto e importancia de la autoridad en la función de dirección

La autoridad, en la idea de Fayol⁹, forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración; además, según Terry & Franklin, la autoridad condiciona las acciones y el comportamiento de todos los miembros administrativos de una empresa y es la cuerda común que mantiene unidas las diversas unidades organizacionales¹⁰.

Para poder definir este concepto de autoridad, a continuación abordamos algunos autores:

Autor	Definición
Chiavenato	El poder de dirigir a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo de la manera considerada por el poseedor de esa autoridad como adecuada para la realización de los objetivos de la empresa o del órgano. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad.
Fayol	Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer
Weber	Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida.
Reyes	La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros.

Cuadro 2.1 Conceptos de autoridad. Elaboración propia.

⁹ Fayol Henri, Administración Industrial y General, 1998, pág. 154.

¹⁰ Terry & Franklin, Principios de administración, 2007, pág. 278



A manera de complementar la información vertida en el cuadro anterior, podemos agregar que la autoridad se otorga a los puestos, más no a los individuos. Un líder posee autoridad cuando el puesto se lo brinda y además los subordinados aceptan sus órdenes.¹¹

Tradicionalmente el papel de la autoridad formal ha sido entendido como vigilar el cumplimiento al pie de la letra de las normas, políticas, programas y procedimientos de trabajo. De igual manera, en la autoridad está el vigilar que sean respetados la disciplina y los símbolos en que están implícitas las jerarquías, por lo que cualquier jefe debe vigilar que no se altere el estado natural de la empresa, así como sus protocolos y mucho menos se falte el respeto a algún superior.

Es obvio que el cumplimiento de la norma y el respeto a la autoridad son vitales en una organización. La disciplina genera orden, el orden genera estabilidad y orienta el quehacer. Sin embargo, el orden rígido genera inmovilidad y conflictos entre los elementos humanos de la organización. La inmovilidad limita el cambio y la adaptación de la organización al medio ambiente, que es actualmente muy dinámico.

La autoridad en muchas ocasiones pierde su dimensión cuando la función directiva comienza a enfrentarse a “amenazas”, amenazas que en muchas ocasiones son oportunidades de cambio.

Por ejemplo, cuando un supervisor no sabe computación, evitará que se utilicen computadoras a toda costa, y cualquier propuesta por parte de sus subordinados y aun de sus jefes será una amenaza, y las criticará aun sin conocerlas. Por lo tanto, utilizará su autoridad para influir en boicotear estas propuestas y lo único que generará a la empresa será pérdida de



¹¹ Daft, Richard. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3ª edición). México: Thompson, p. 315.



tiempo en cuanto a tecnología, un envejecimiento prematuro de la institución y el mismo coordinador perderá credibilidad y autoridad técnica y moral ante sus subordinados. Está limitada percepción de la autoridad, convierte a muchos de estos “administradores”, en su función directiva, en caciques, en señores feudales que cuidan celosamente su área de trabajo de la intervención de agentes externos, determinando ellos y sólo ellos cómo y cuándo se hace el trabajo.

El estilo de la alta dirección permea toda la estructura organizacional. Si tal estilo de autoridad es cerrado, tendrá como consecuencia que los mandos medios adopten tal rigidez como modelo a seguir, lo que limita la participación

Importancia de la autoridad en la función de dirección

- Es por medio de la autoridad que se comunican las acciones que deben realizar los subordinados para alcanzar metas y objetivos organizacionales.
- Impulsa el orden, disciplina y estabilidad en el quehacer de los subordinados.
- Es posible a través de la autoridad fomentar la participación de los operativos, con la finalidad de enriquecer los procesos diarios o resolver situaciones espontáneas.
- Fomenta la atención del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Permite la identificación y aprovechamiento de oportunidades de cambio.
- Promueve el uso de la influencia inherente de un puesto para solucionar situaciones de manera eficiente.
- Es un auxiliar en el cumplimiento de normas, políticas, conductas, etc., en la organización.

2.2. La autoridad y su relación con el poder

Richard H. Hall (1996) comienza en su análisis organizacional del poder con una frase más que interesante, dura pero real: “las organizaciones y el poder son sinónimos en muchos aspectos. Después de todo, las organizaciones son instrumentos poderosos de los poderosos...”¹²

De igual manera, en 1960, Amitai Etzioni menciona que entre las características de una organización está la conformación de centros de poder, y estos controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirige hacia sus objetivos.¹³

Es por ello que, al igual que un simple grupo de individuos agrupados para un fin común, las instituciones en su organización estructural definen o están obligadas a definir un punto o centros de poder.

Estos centros de poder están representados legalmente por una personalidad llamada autoridad.

Fayol definía a la autoridad como el “derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”,¹⁴ este es uno de los primeros encuentros en el estudio de dos conceptos básicos en el sistema de control y orden de toda institución. Esta



¹² H. Hall Richard. *Organizaciones: Estructuras y procesos*, p.119

¹³ Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, 1988, p.371

¹⁴ Fayol Henri. *Administración industrial y general*, p.153.

capacidad de mandar y hacerse obedecer exige que deba ser legal, técnica y moral para que funcione. La legalidad es básica ya que la autoridad, cuando se transfiera a un individuo, debe efectuarse en presencia de los miembros de la organización y también bajo el marco jurídico que rige a la institución. Por otro lado, el reconocimiento moral que pueda tener un individuo por sus compañeros, permite en muchas ocasiones influir más, al ejercer la imagen de la autoridad, que la misma legalidad, o el conocimiento que de sí ya tenga. Por eso, es indiscutible que la autoridad y poder, dentro de las organizaciones, sean un producto nato de las capacidades humanas, el hombre es la fuente de este proceso de la función direccional.

Sergio Hernández (2008) alude dos elementos básicos para comprender la definición de autoridad y su relación con el poder; menciona que la autoridad es comprendida como el carácter y representación de una persona, este carácter es un elemento humano, personal e intransferible; y por otro lado, la autoridad como representación es un elemento legal-organizacional que se delega y formaliza en los individuos que ocupan temporalmente un puesto con las obligaciones y responsabilidades inherentes que ello implica.¹⁵



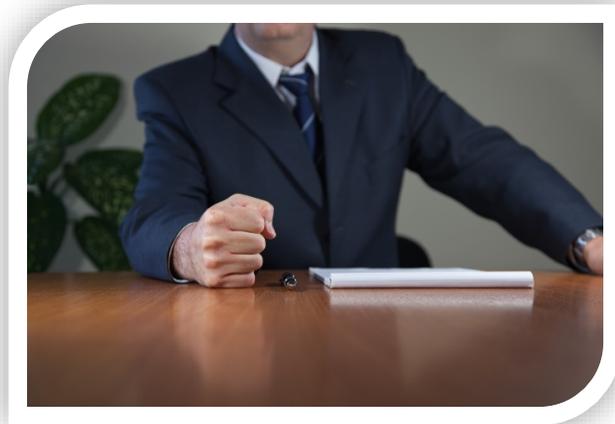
La autoridad y el poder son dos conceptos que junto con el liderazgo han estado de la mano en las organizaciones. No siempre se pueden entender estos elementos en un orden obligatorio, la lógica dictaría que primero se otorga la autoridad y después se gana el liderazgo para terminar en un inminente poder. Pero a veces no es así. Cuando estudiábamos la asignatura de Fundamentos de Administración analizamos los

¹⁵ Hernández y Rodríguez Sergio. *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, 2008, p.207.

grupos informales de Elton Mayo¹⁶, veíamos cuanta influencia ejercían éstos sobre la dirección que sin duda era el órgano más representativo de la autoridad. Y que no era de extrañarse que de esos grupos informales naciera un nuevo jefe en los talleres de esas empresas, entonces, en este caso primero se manifiesta un liderazgo de grupo y luego la autoridad estatutaria de la que hablamos anteriormente. Sin importar el orden de aparición, lo cierto es que autoridad y poder siempre han estado presentes en la edificación de toda organización.

Bajo un estudio sociológico y específicamente parafraseando a Weber, la autoridad dicta cierta probabilidad de que las órdenes sean obedecidas por los seguidores, pero es importante resaltar que estas órdenes deben ser legítimas para que los seguidores lo acepten voluntariamente.

La autoridad coexiste cuando las normas y reglas se utilizan legítimamente como propias y necesarias. En cambio, el poder coexiste bajo prácticas poco ortodoxas, ya que impone voluntades y resalta el concepto de dominación antes que el de opción, tal como ocurre con la autoridad.



La autoridad a diferencia del poder es ejercida por dos fuentes, la primera es la *estatutaria* que depende de la función y ésta es otorgada por la institución desde el momento que se le asigna su puesto y responsabilidades, y la autoridad *personal* que es aquella ejercida de manera natural por el individuo a través del manifiesto de su inteligencia, experiencia, conocimiento, valor moral, dotes de mando, etc., y se dice que para llegar a ser un

¹⁶ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp. 99-121.



buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

La autoridad y poder se hacen obedecer bajo diferentes condiciones y clases. Por ejemplo, Max Weber nos menciona que la autoridad puede ser carismática, tradicional o legal; Taylor, por su parte, nos indica la diferencia que existe entre la autoridad lineal y funcional. Asimismo, el poder puede utilizar la manipulación, la persuasión y hasta la violencia.

La autoridad no presenta argumentos, sino que asegura el cumplimiento de las órdenes, utilizando los niveles jerárquicos de una institución para hacer validar las órdenes.



2.3. Delegación de autoridad en la función de dirección

La delegación de autoridad es la consecuencia de un proceso natural dado por el crecimiento interno de la estructura funcional de las empresas, y se manifiesta en la amplitud de los niveles jerárquicos de la estructura de la empresa. La delegación de autoridad se va definiendo desde el análisis de tramo de control, es decir, que “hay un límite al número de personas que los administradores pueden supervisar eficazmente y respecto de los cuales pueden tomar decisiones”¹⁷.

Según Koontz & Weihrich¹⁸, la autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. De igual manera, estos autores ilustran esta definición a través de un proceso de delegación, el cual está conformado de la siguiente manera:

a) La primera fase de este proceso es la determinación de los resultados esperados de un puesto.

b) La asignación de tarea a ese puesto.

c) La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas.

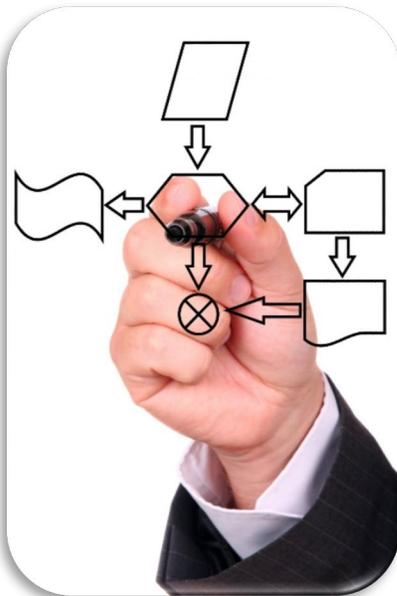
d) El compromiso y la toma de responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

¹⁷ Koontz, Harold et al., *Administración, una perspectiva global*, 10ª edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998, p.314

¹⁸ Op. Cit. p.337.

Como en todo proceso administrativo, es imposible separar estas etapas y aplicarlas según el libre albedrío, por ejemplo, imaginemos exigirle a una persona que cumpla con sus tareas y, al mismo tiempo, que se comprometa, si no le dotamos de autoridad.

Delegar la autoridad en una persona no significa que pueda resolver todos los conflictos que se presentan en su departamento, en ocasiones la solución depende de dos o más áreas, en este caso se presenta el fenómeno de autoridad fragmentada.



El proceso de delegación de autoridad en una empresa es básico, su importancia radica en que a través de este proceso se van conformando grupos y equipos de trabajo. Los grupos de trabajo, según Robbins, están conformados por elementos que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones, sus esfuerzos son individuales y cada persona participa de manera neutral con sus capacidades.

En cambio, los equipos de trabajo son sinérgicos y coordinados. Administrados perfectamente, estos equipos de trabajo pueden aprovechar su potencial para aumentar la productividad sin invertir en mayores insumos.

Cuando el equipo de trabajo logra ser autoadministrado (empowerment), entonces logra su propio control en el ritmo de trabajo, la determinación de sus asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de los



procedimientos de inspección, establecen metas de producción, fijan escalas de sueldos vinculadas con las habilidades de cada uno de sus miembros, reclutan, seleccionan y contratan, así como despiden a compañeros de trabajo.

En los procesos de dirección es importante que, al delegar la autoridad, el administrador no se quede con el sentimiento de vacío.

Son importantes las actitudes personales ante la delegación de autoridad; a veces la delegación de autoridad se torna ineficaz, no porque los administradores desconozcan sus principios y naturaleza, sino porque hay resistencia de ello o son incapaces de llevarlo a cabo en plenitud. Y hablando de actitudes, vale la pena mencionar algunas de ellas que seguramente nos ayudarán a promover mejor este proceso:

a) Flexibilidad y receptividad. En el momento de delegar la autoridad es probable que los nuevos responsables del área tengan ideas innovadoras, y que parezca que no tomarán las decisiones en la forma y estilo que acostumbrábamos. Por lo tanto, al delegar no simplemente somos responsables de apoyar sus prácticas, sino también de colaborar con ellos y elogiar su iniciativa.

b) Liberar por completo el puesto. Muchos de los administradores al delegar se desligan por completo de las responsabilidades, y “estamos siempre al pendiente”, y no dejamos que los subordinados tomen por completo sus decisiones. No olvidemos que al ascender de puesto y compromisos ya no tenemos el tiempo de vigilar los deberes anteriores, y al dejar por completo las responsabilidades en nuestros subordinados nos permitimos ser más creativos y productivos en las nuevas tareas que adquirimos.

c) Eliminar la persistente supervisión. El miedo a que los subordinados cometan errores genera que la dirección experimente una persistente supervisión, misma que obstaculiza la delegación absoluta. En este caso hay que estar conscientes de que el cometer errores es parte del proceso de adaptación y el costo de estos debe considerarse parte de la inversión en el desarrollo personal de los subordinados.

d) Para evitar estos posibles errores debemos estar siempre dispuestos a apoyarlos en



asesorías constantes, siempre y cuando lo pidan; la detallada explicación de los objetivos, políticas y reglas de trabajo, así como tener siempre actualizados los manuales administrativos que servirán como instrumento de apoyo en las dudas rutinarias.

e) Ceder la confianza absoluta al subordinado. O en su defecto, evitar la delegación en el caso de que aún no estemos convencidos de qué tan preparados están los subordinados; o por considerar que aún no perciben todos los elementos de una situación. Para ello es importante capacitar y sensibilizar al personal que se pretende dejar en el puesto.

f) Crear controles adecuados para evaluar la delegación. Por lo regular se hace una buena planeación al delegar la responsabilidad, pero no se consideran los controles adecuados, este punto es importante ya que la dirección debe retroalimentarse en las primeras etapas en tiempos más cortos y alargando los tiempos conforme se vayan obteniendo los resultados esperados.

Cuadro 2.2 Actitudes que debe poseer un administrador para llevar a cabo el proceso de delegación de autoridad.

En conclusión, la delegación es un proceso muy delicado, pero si se maneja con eficiencia y a partir de una buena asignación de personal de acuerdo a los resultados esperados, se selecciona a la persona de acuerdo con las aptitudes deseadas, además de mantener abiertas las líneas de comunicación y establecer los controles adecuados, así como recompensar la delegación eficaz y la eficiente autoridad; entonces estaremos seguros que no habrá problemas y podremos confiar en los subordinados y en el logro de las tareas y resultados esperados.

RESUMEN

En esta unidad analizamos el concepto de autoridad, su importancia en el proceso de dirección; asimismo, abordamos de manera muy general algunas oportunidades que se pueden presentar en la ejecución de la autoridad. La autoridad está considerada como el principal elemento del proceso de dirección, ya que sin ella las autoridades directivas no lograrían ejecutar correctamente los planes de la organización.

A la autoridad en ocasiones se le confunde con el poder, pero en realidad ambos conceptos son complementarios. Las organizaciones se consideran como centros de poder y en ellos se conjugan objetivos e intereses que van a estructurar los niveles de autoridad para lograr una mayor eficiencia en el fluido de las tareas y la toma de decisiones.

El poder a diferencia de la autoridad busca ser permanente y estable, el poder procura generar más poder y ser unilateral. Hay muchas prácticas en las cuales se puede distribuir el poder en las organizaciones, siendo la centralización una de estas prácticas.



Finalmente llegamos al punto de la delegación de autoridad en la función de dirección, es decir, cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado o subordinados para la toma de decisiones. Es importante que en el proceso de delegación consideremos algunos puntos clave, tales como: la persona a quien se le va a delegar la autoridad, la asignación de tareas a ese puesto, los resultados esperados y el grado de compromiso que esperamos en él.

BIBLIOGRAFÍA

SUGERIDA



Autor	Título	Capítulo y páginas
Mercado	Administración aplicada Segunda Parte	Capítulo 23 605-627
Hernández	Administración	Novena Unidad 207-210
Hall	Organizaciones	Capítulo 5 119-137
Robbins& DeCenzo	Fundamentos de Administración	Capítulo 6 142-144
Koontz	Autoridad de línea	Capítulo 9 314-324

Unidad 3

La toma de decisiones en los procesos de dirección





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno comprenderá la importancia de la efectiva toma de decisiones en situaciones específicas apoyándose en los sistemas de información.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

3. La toma de decisiones en el proceso de dirección

3.1. Concepto e importancia de la toma de decisiones en la función de dirección

3.2. Tipos de toma de decisiones: individual, grupal, programadas, no programadas, con incertidumbre o con riesgos

3.3. Análisis de diversos modelos para la toma de decisiones: de racionalidad, de racionalidad limitada y modelo z o de solución de problemas

3.4. Sistemas de información para la toma de decisiones

INTRODUCCIÓN

¿Por qué estudiar la toma de decisiones?, es una cuestión que todos nos hacemos en algún momento de nuestra vida profesional, no importa el oficio o profesión que desempeñemos, siempre habremos que decidir, tarde o temprano, y nuestras decisiones van desde lo más trivial hasta aquéllas decisiones en las que están en juego situaciones que afecten a miles de personas o a un país entero. ¿Recuerdas cuál ha sido la decisión más difícil en tu vida? O ¿cuál fue la decisión más impactante en la sociedad en que vives?



En una empresa los gerentes están conscientes que sus puestos por naturaleza tienen un alto grado de competitividad y buscan constantemente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativa para lograr un desempeño efectivo. Muchos de esos esfuerzos de superación están en el mejoramiento de las decisiones y de las capacidades de tomarlas. Por ello las

decisiones marcan a quien las toma y en donde se toman. La calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente pueden ejercer una gran influencia sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal, pero también las buenas decisiones recaen de manera positiva en los objetivos de las organizaciones.



En esta unidad tocaremos puntos muy interesantes, en primera instancia, estudiaremos el concepto e importancia de la toma de decisiones en la función de dirección; en seguida, definiremos los tipos de toma de decisiones: individual, grupal, programadas, no programadas, con incertidumbre o con riesgos.

En el punto tres de esta unidad abordaremos algunos modelos que se clasifican de acuerdo a la elección de alternativas, es decir, puede ser racional, con racionalidad limitada o bien el modelo z, además de estudiar algunas herramientas propias de estos modelos que orientan al administrador en la toma de decisiones.

Para finalizar se revisarán algunos sistemas de información que son auxiliares en el proceso de toma de decisiones.

3.1. Concepto e importancia de la toma de decisiones en la función de dirección



Resulta de vital importancia que el líder tenga una visión importante para analizar problemas y tomar decisiones. Cuando un líder reconoce la naturaleza de un problema y entiende lo que puede hacer al respecto, considerando alternativas posibles, llegando a una conclusión para tomar decisiones, implementando los sistemas y medios para moverse hacia la acción y poner en marcha la decisión, entonces estamos hablando de un liderazgo eficaz, orientado a lograr objetivos.

Un problema es simplemente una dificultad que nos lleva a lo que es discutible, cuestionable o dudoso. Ya hemos mencionado que el liderazgo es el impacto o la influencia que tiene una persona en la conducta de otros. En este caso, sus subalternos, subordinados o seguidores, y es vital que, para resolver un problema, el líder ejerza su poder de influencia para plantearlo, analice alternativas de solución, tome una decisión y ejerza las acciones que sean necesarias para resolverlo.

La función máxima de los dirigentes, tanto en la vida familiar, como en la administración de empresas y la política es la toma de decisiones. Un jefe, un ejecutivo, es, por definición, el que toma las decisiones. Más aún, un modo

sencillo para conocer y valorar el nivel jerárquico real de una persona dentro de una institución, es averiguar qué capacidades tiene a la hora de tomar decisiones.

En cualquier escenario de la vida, cuando las decisiones se llevan sistemáticamente, se toman bien y se logra con facilidad la satisfacción de todos, así la organización marcha sobre ruedas. De lo contrario, se gestan, desarrollan y proliferan marañas de problemas, acusaciones mutuas, resentimientos, pérdida de motivación, y, al cabo de todo, ineficiencia y caos.

El análisis de problemas y la toma de decisiones, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad; determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia.

Desafortunadamente, en la carrera hacia la superación y madurez, queda siempre a los individuos la alternativa de marginarse, evadirse, rajarse, en otras palabras: no decidir sino buscar que otros decidan por uno. Tal parece que estas actitudes son características del pueblo mexicano, sin embargo, esto puede cambiar con ayuda de una verdadera reeducación de los jefes, los individuos y los grupos.

Los problemas no deben quedarse estáticos, es necesario que la influencia del líder sobre la conducta de otros, sus seguidores o subalternos, permita la toma de decisiones.





Concepto

Para identificar este concepto, abordaremos las definiciones de algunos expertos en la materia:

AUTOR	DEFINICIÓN
Chester Barnard ¹⁹	El arte de tomar decisiones consiste en no decidir cuestiones que no son en este momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y en tomar decisiones que otros deben tomar
Chiavenato ²⁰	Es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir

Cuadro 3.1 Conceptos de toma de decisión.

Sea cual fuere la dirección de la definición de la toma de decisiones, al final de su análisis inexorablemente caeríamos en un estudio procesal. Esto significa que la toma de decisiones no es una actividad aislada, por el contrario, depende de otras acciones o áreas de trabajo. El que toma decisiones forma parte de un sistema organizacional.

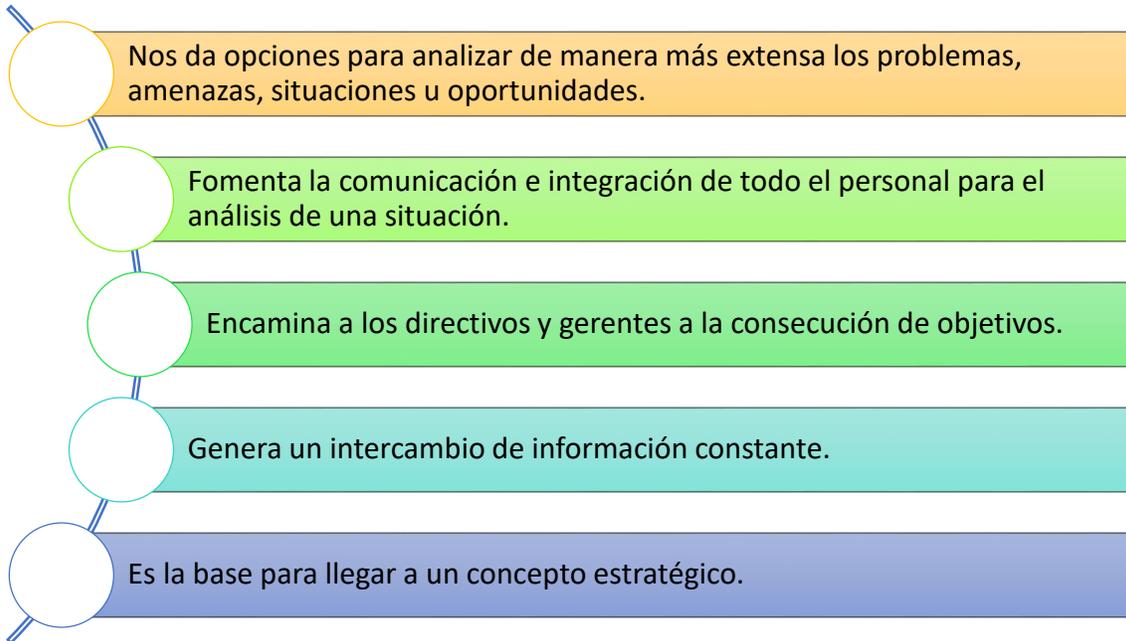
Importancia de la toma de decisiones en la función de dirección

Tomar decisiones es una tarea diaria y rutinaria del administrador en cualquier nivel de la estructura formal, las decisiones convierten a quien las toma en una figura importante, pero también lo responsabiliza del desarrollo de la empresa y del logro de satisfacción de las necesidades de sus colaboradores.

¹⁹ Merrill, F. Harwood. *Clasicos en administración*, México, Limusa, 1990, primera edición, 8ª Reimpresión, p.396

²⁰ Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw-Hill, p.287

Algunos puntos importantes de las tomas de decisiones en la función de dirección son:





3.2. Tipos de toma de decisiones: individual, grupal, programadas, no programadas, con incertidumbre o con riesgos

Existen a diario miles de decisiones en nuestras pequeñas, medianas y grandes empresas, clasificarlas e identificarlas puede ser una tarea muy laboriosa, por ello utilizamos en algunas ocasiones puntos de referencia o factores: áreas de decisión, ocurrencia para decidir, protagonismo, etc.

Estos factores se encuentran presentes y determinan un estilo de decisión considerando además el contexto en que se desarrollan. En este contexto, la decisión se ve identificada y clasificada por aspectos de protagonismo (individuos o grupos), el alcance de las mismas (nivel departamental o a nivel integral), así como las fuerzas (medio ambiente organizacional interno y externo) que la definen.

Tipos de toma de decisiones

- **Decisiones individuales**

Este tipo de decisiones está enfocado en la pregunta ¿quién debe decidir?, en muchas ocasiones el gerente o director se convierten en centros de poder solitarios.

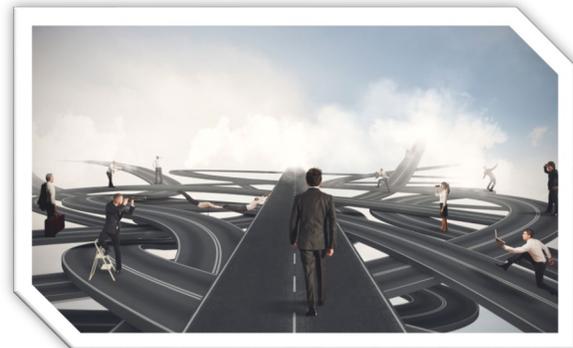
Para tomar una decisión individual, el gerente busca formalizarlas bajo las siguientes bases²¹:



Según el autor, en cada una de estas bases pueden existir ventajas y desventajas, permitiendo de esta manera decidir qué tanto podemos valernos ya sea de la experiencia o de la intuición al tomar una decisión, por ejemplo, la intuición nos puede llevar a una decisión falsa, ya que la corazonada no fue buena. O, por ejemplo, si la decisión está basada en nuestra autoridad sin ningún modelo racional, entonces, de que va a ser rápida no hay duda, pero la desventaja está en que podemos crear conflicto entre el personal que tiene que ejecutarla ya que un modelo autocrático de decisiones no genera ningún valor de iniciativa, creatividad y objetividad en el personal.

- **Decisiones en grupo**

Cuántas veces hemos escuchado en nuestra área de trabajo la existencia de las interminables juntas de trabajo. Se dice que el gerente pasa a diario gran parte de su tiempo en estas prácticas organizacionales, algunas juntas son ordinarias y otras extraordinarias, lo que sí es cierto es que permiten a las autoridades de la empresa tomar en consenso decisiones, decisiones que van desde lo más trivial como analizar un programa de trabajo, hasta decisiones que puedan definir el futuro de la empresa.



²¹ Mercado Salvador, "Administración aplicada", segunda parte, 1997, p.588



Las decisiones estratégicas y corporativas de una empresa se toman en grupo. En este tipo de decisiones radica su importancia, entre otras cosas, en que su efecto es de largo alcance para sus actividades y el personal.

Este tipo de decisiones se encuentran identificadas dentro de las organizaciones a través de grupos como comités, sindicatos, jurados, dictaminadores, academias, consejos técnicos, etcétera, que sirven como instrumentos para la toma de decisiones. Estos grupos representan a la gente que se verá afectada por la decisión.

Como en todo, hay ventajas y desventajas en la toma de decisiones individuales y en grupo. Según Robbins & DeCenzo, en su obra *Fundamentos de Administración* (2009), las principales ventajas y desventajas de tomar decisiones en grupo son las siguientes²²:

Ventajas	Desventajas
La información es más completa.	Consumen mucho tiempo para integrarse y otro tanto para tomar decisiones.
Hay intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas del grupo.	Hay burocracia en la formación de grupo.
Se generan más alternativas de solución. Por lo tanto, la creatividad juega un papel muy importante.	Hay la posibilidad del dominio de una minoría, es decir el poder y la toma de decisiones son centralizadas.
Existe la posibilidad de que el grupo sea especializado.	Hay gente que se guarda su punto de vista por no contradecir a los “grandes”.
Hay mayor legitimidad en grupo al	Responsabilidad ambigua. Todos

²² Robbins/ DeCenzo, “Fundamentos de Administración”, 2009, p-113.

escoger la solución.	comparten la responsabilidad, nadie en particular.
Hay democracia y mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones.	Entre más grande sea el grupo es más heterogéneo y esto complica el consenso.

Cuadro 3.2 Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo.

- **Decisiones programadas**

Las decisiones programadas responden a una agenda de la empresa ya definida, además también está inserto el hecho de que una organización trabaja de manera racional, es decir prescribe una serie de pasos que los trabajadores deben seguir



en los procesos, así como una serie de manuales y documentos administrativos que determinan los procesos y procedimientos de trabajo, tal y como lo estudiaste en tu asignatura de segundo semestre llamada *Organización y procedimientos*. Es entonces que las

decisiones programadas se llevan a cabo bajo un modelo racional de trabajo. Es, por ejemplo, cuando se debe decidir entre comprar o arrendar un equipo de trabajo, esta decisión nos va a permitir invertir de manera precisa y racional en los insumos necesarios para el proceso de producción, determinando así otras decisiones programadas como son el precio final del producto y las utilidades de la empresa después de impuestos. Las decisiones programadas están contempladas desde el proceso de planeación.

- **Decisiones no programadas**

Este tipo de decisiones se presentan en situaciones extraordinarias que el gerente debe enfrentar. Por ejemplo, decidir si se adquiere otra organización o no, la ausencia de un trabajador por accidente casero, o la pérdida material por una precipitación pluvial, etc. Son situaciones que no se presentan con frecuencia.

- **Decisiones con certidumbre**

Si la persona o grupo de trabajo que tomarán la decisión están plenamente informados (certidumbre), se debe realizar un análisis sobre la calidad y cantidad de información con la que contamos acerca del problema y sus posibles soluciones, entonces podemos declarar que las probabilidades de logro son muy objetivas y los procesos gerenciales o de dirección en estas condiciones van a verse muy beneficiados. En esta condición de certidumbre el gerente puede prever situaciones y hasta controlar sus tareas y logros. La toma de decisiones en este contexto se vuelve muy fácil, y en el análisis de alternativas se elige la que potencialmente ofrece mayores beneficios.



- **Decisiones con incertidumbre**

Por el contrario, si contáramos con una pobre o nula información (incertidumbre), entonces la asignación de probabilidades a nuestro tipo de toma de decisiones sería muy limitada, de hecho, nuestros gerentes estarían dudosos para definir el problema y mucho más para establecer soluciones o alternativas con sus posibles resultados.

- **Decisiones con riesgo**

A diferencia de las decisiones de tipo incertidumbre, el riesgo guarda un grado de probabilidad de hechos que conoce el gerente y que de alguna manera acepta correr bajo las condiciones en que actualmente se presenta la situación.



En los tres tipos de decisiones anteriores mencionamos mucho el concepto de probabilidad, pero ¿qué es la probabilidad?, un término utilizado mucho en las matemáticas y específicamente en la estadística. La probabilidad tiende a analizar el porcentaje de ocurrencias de un resultado específico desde la perspectiva que un individuo tomara la misma decisión. Un ejemplo claro es cuando decides jugarte un “volado” con una moneda, la probabilidad de que caiga la moneda en una cierta cara es de 50% en la primera jugada, pero ¿qué probabilidad hay de que al aventar la moneda 10 veces caiga con la cara del águila?

3.3. Análisis de diversos modelos para la toma de decisiones: de racionalidad, de racionalidad limitada y modelo z o de solución de problemas



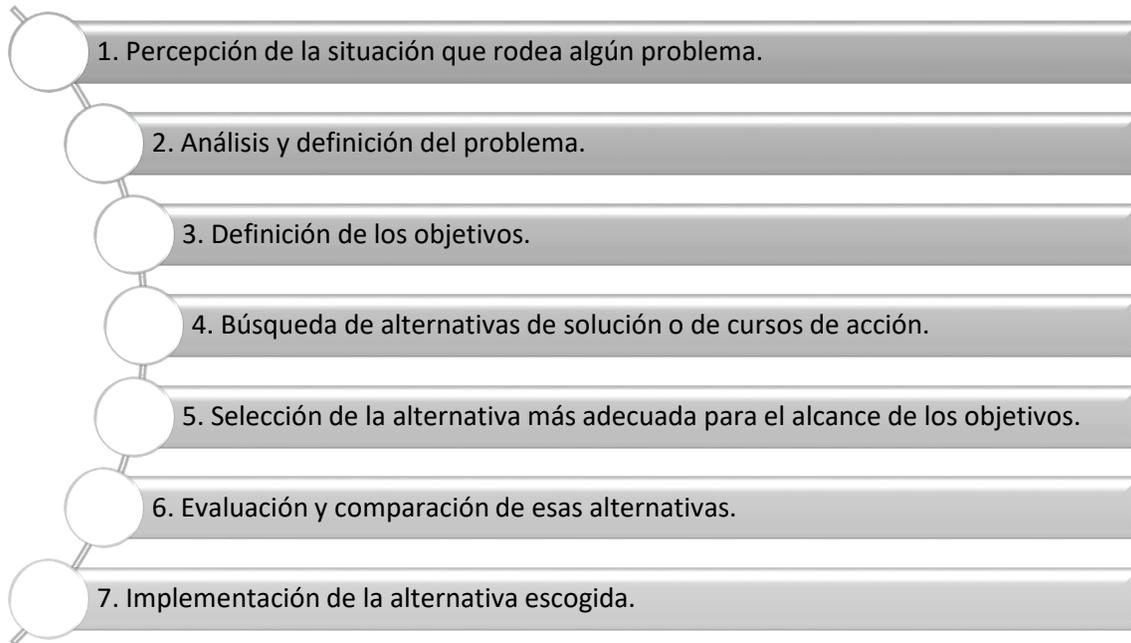
Para comenzar específicamente este punto, consideraremos a la toma de decisiones como un proceso, es decir un conjunto de etapas o fases para el logro eficaz de una situación, la eficiencia vendrá más tarde dependiendo cómo se trabajan estas fases o etapas. El proceso nos genera obligatoriamente modelos que permitan ser más eficiente en la toma de decisiones, estos modelos se presentan dependiendo

de la situación como herramientas racionales (cuantitativas), de racionalidad limitada (cualitativas) y de solución de problemas.

Racionalidad

Chiavenato²³ nos enlista una serie de actividades dentro del proceso decisorio (o proceso de toma de decisiones):

²³ Chiavenato, Idalberto (1988). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. p. 433.



Cada una de estas fases o etapas ya fueron analizadas anteriormente en tu curso de Fundamentos de Administración.

La racionalidad está implícita en el proceso de toma de decisiones; en la elección de alternativas. Se dice que, si el agente decisor escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin, la decisión se considera racional. Las decisiones racionales se basan en la investigación.

Chiavenato nos dice que la racionalidad “reside en la escogencia de los medios (estrategia) más adecuados para el alcance de determinados fines (objetivos), en el sentido de obtener los mejores resultados. Sin embargo, las personas se comportan racionalmente sólo en función de aquellos aspectos de la situación que consiguen percibir y conocer (cognición). Los demás aspectos de la situación que no son percibidos o no son conocidos por las personas- así existan en la realidad- no interfieren en sus decisiones. A este fenómeno se le da el nombre de racionalidad limitada. Las personas toman decisiones racionales (adecuación de



los medios-fines) sólo en relación con los aspectos de la situación que consiguen percibir e interpretar.

Otro modelo racional es el modelo cuantitativo de James A. F. Stoner (abordado por Idalberto Chiavenato), que consta de 6 etapas que a continuación exponemos:²⁴

<p>Etapas 1 identificar la situación, problema u oportunidad</p>	<p>En esta etapa definimos el problema, determinamos las causas e identificamos los objetivos de la decisión. Es un estudio completamente integral de la situación abordando también los sub-problemas que aparezcan.</p>
<p>Etapas 2. Obtener Información</p>	<p>La información es la base de una buena decisión y en esta etapa se determina cómo obtenerla: desde la observación, la entrevista con el personal, lectura de informes y, sobre todo, el análisis de los datos o inventario de la empresa, ya sean estadísticas, proyectos, pronósticos, etc.</p>
<p>Etapas 3. Generar soluciones alternativas</p>	<p>En esta etapa se elaboran las posibles soluciones a la situación, aún no se evalúan ni se determinan su viabilidad. En decisiones programadas las alternativas se crean casi automáticamente y en las no programadas se complica todo, para ello hay técnicas como la lluvia de ideas que</p>

²⁴ Chiavenato Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw-Hill, p. 291.



	permiten escuchar a los involucrados a fin de crear las posibles soluciones.
Etapa 4. Evaluar y elegir la mejor alternativa	Aquí se comparan las posibles soluciones y se evalúan a fin de elegir la más adecuada a la solución. La solución debe ofrecer los mayores beneficios y los menores riesgos.
Etapa 5. Transformar la solución en acción.	Aquí se implementa el curso concreto de acción, es decir la alternativa escogida. Se consideran todos los presupuestos necesarios para llevar a la práctica dicha alternativa.
Etapa 6. Evaluar los resultados	Aquí se monitorean y evalúan los resultados de la implementación o acción. Se determina hasta qué grado ha quedado satisfecha la situación con la alternativa llevada a la acción.

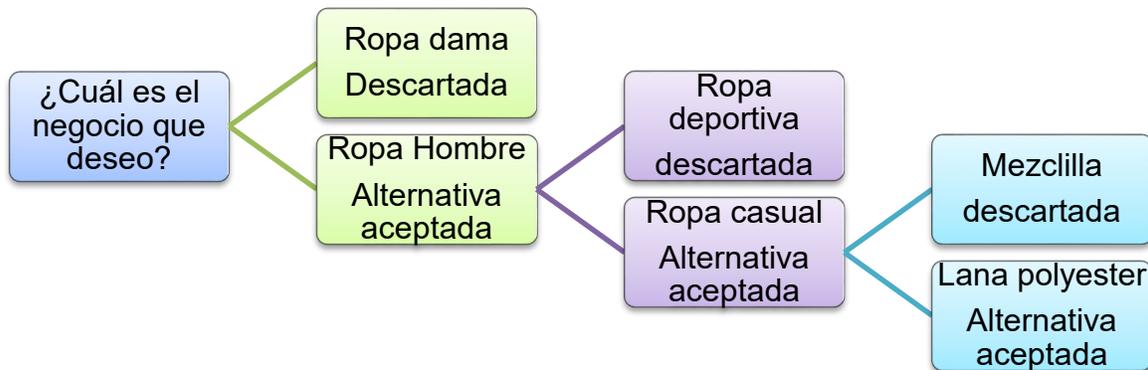
Cuadro 3.3 Etapas del modelo cuantitativo. Basado en información de Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2012.

Hay herramientas que permiten ser objetivos y se emplean de manera individual o combinada para el proceso racional de la toma de decisiones:

- Lluvia de ideas
- Árbol de decisión
- Análisis FODA
- Diagrama de Gantt
- Método PERT
- Método del Camino Crítico (CPM)

Tomemos como un ejemplo de estas herramientas el “Árbol de decisiones”, esta herramienta racional evalúa cada una de las alternativas a tomar y les asignan un valor, que indica el grado de riesgo y de logro de los objetivos que se desean:

Figura 3.1 Esquema árbol de decisiones en la evaluación de alternativas



Elaboración propia.

En el esquema anterior, al principio hay dos alternativas a decidir, quiero poner un negocio, sé que es de ropa pero aun no sé qué tipo de ropa, esto va dependiendo del análisis del ambiente externo donde voy a vender; después de informarme sé que la ropa de dama se vendería mucho menos que la de hombre, por lo tanto, a la ropa de dama le puedo asignar 35% de resultados y a la de hombre 65%; considerando que esta última alternativa va a ser más eficiente, entonces ahora mi decisión será qué tipo de ropa de hombre, en este caso me inclino por escoger entre ropa deportiva y casual, esta última opción (casual), dependiendo de algunos factores de estudio, me arroja una mayor posibilidad de éxito (70%), debo de agregar que los porcentajes que estoy asignando son a mi parecer después de investigaciones e inclinación de negocio. Por último, vemos que la alternativa más viable es poner un negocio de ropa casual para hombre de tela poliéster y lana.

De esta técnica de árbol de decisiones, cada opción esta mencionada en el cuadro y de él emergen más ramas u opciones que van a ser evaluadas para al final llegar a la decisión requerida.



Racionalidad limitada

Anteriormente estudiamos que la racionalidad es la elección entre alternativas, siempre buscando maximizar los beneficios que se puedan obtener al elegir determinada opción. Chiavenato expone que las personas se comportan racionalmente sólo en función de los aspectos de la situación que conocen y pueden percibir; mientras que la racionalidad limitada son los demás aspectos de la situación que no son percibidos o no son conocidos por las personas -así existan en la realidad- no interfieren en sus decisiones. Por su parte, Herbert Simon nos señala que “para tomar decisiones la persona necesitaría un número muy grande de informaciones al respecto de la situación, para que pudiese analizarlas y evaluarlas. Con esto, además de la capacidad individual de recopilar y analizar, la persona toma decisiones a través de “presupuestos”, esto es, de premisas”²⁵ Las decisiones de racionalidad limitada se basan en la experiencia e intuición.

Proceso del modelo de racionalidad limitada según Simon & March:

²⁵ Chiavenato Idalberto (1988). *Introducción a la teoría general de la administración*.

1. Definir el problema o situación a resolver.

2. Establecer el nivel apropiado de aspiración o un nivel de criterio apropiado que deberán satisfacer las alternativas.

3. Reducir el problema a una sola alternativa.

4. Después de identificar una alternativa viable, evaluarla para determinar su aceptabilidad.

5. Después de la implementación, evaluar o disminuir su nivel de aspiración para futuras decisiones de este tipo.

Herramientas/ técnicas de racionalidad limitada:

Modelo de creencias y preferencias

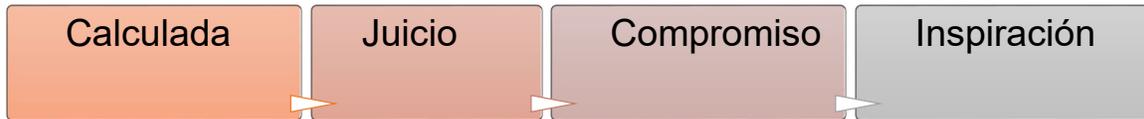
Modelo de cubo de basura

Modelo de creencias y preferencias.²⁶

Esta herramienta de racionalidad limitada para toma de decisiones, creada por James D. Thompson, ofrece una interacción de dos variables básicas: las creencias respecto a las relaciones de causa y efecto y las preferencias sobre posibles resultados que se deben obtener.

²⁶ Chiavenato (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw-Hill, p. 303.

Esta interacción genera cuatro tipos de decisión:



Las decisiones calculadas son decisiones programadas con un alto grado de certeza en los resultados que se obtendrán.

Las decisiones de juicio son decisiones con cierta problemática y conforme se van convirtiendo en rutinarias, las probabilidades de logros se acrecientan. Las causas son inciertas pero las preferencias con respecto a los resultados son claras.

Las decisiones de compromiso poseen certeza en cuanto a las causas, pero una gran ambigüedad en los resultados esperados. Es una decisión no programable y juega un riesgo en relación



a los múltiples objetivos de la empresa, son decisiones que se deben tomar a pesar de que el resultado pueda afectar a otras decisiones. Por ejemplo, los seguros de una empresa; el seguro contra eventualidades genera un costo para la empresa y el contratarlo puede afectar las utilidades financieras de la misma, pero es necesaria para cubrir ciertos riesgos, pues si ocurriera algún accidente la empresa perdería grandes cantidades de dinero.

Las decisiones bajo inspiración son todo lo contrario al cuadrante de las decisiones calculadas; no hay suficiente información, por lo tanto, las causas y las preferencias de resultados son completamente ambiguas.

3.4. Sistemas de información para la toma de decisiones

Parafraseando a Hellriegel y Slocum²⁷, las condiciones en que se toman las decisiones dentro de una organización, ya sea de manera individual o grupal, son el reflejo del entorno o medio ambiente organizacional de la empresa, es decir, las fuerzas internas o externas que determinan las decisiones de un departamento organizacional o de la misma empresa de manera integral. Estas fuerzas se manifiestan en la sociedad por medio de innovadoras tecnologías, nuevos competidores y el dinámico mundo jurídico que envuelve a las empresas.

Todas estas fuerzas en su ámbito generan información. Información que la empresa demanda de su contexto de manera constante para decidir, y además información que la empresa ha generado y guardado en su momento de trabajo, es decir, que la empresa guarda un acopio tremendo de su



experiencia, tanto del mercado como de su funcionamiento interno. Todo esto ha creado los sistemas de información gerencial, que han servido tanto para decidir, implementar y comparar los logros de los actuales objetivos, como para crear nuevas estrategias, abordar nuevos mercados y obtener resultados más eficientes al futuro.

²⁷ Hellriegel y Slocum (1998). *Administración*. México: S.A. Ediciones, p. 268.

El sistema de información gerencial es considerado como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna eficaz y eficiente.²⁸

Este sistema de información debe de adaptarse a las necesidades de la decisión, incluye información rutinaria, excepcional y perspectiva del futuro de las organizaciones.

Los recursos electrónicos han sido de gran importancia para la información en tiempo real y la creación de modelos que permitan resolver con gran precisión las alternativas de uso.



Anteriormente, las empresas basaban sus decisiones en información contable, puesto que era una de las principales necesidades de la empresa al querer saber el estado de sus utilidades, hoy no sólo el dinero es punto de reflexión, hay otras preocupaciones como los procesos, el producto, los consumidores y, sobre todo, el factor humano. Todo ello exige información más asertiva y actualizada a fin de asumir la gran responsabilidad de la toma de decisiones.

Algunos inconvenientes con respecto a la información que va a utilizar el gerente, los ocasiona la cantidad exorbitante de información existente, por lo que es importante filtrarla, de tal forma que sólo se invierta el tiempo indispensable en el manejo, análisis y uso de información adecuada y objetiva. Actualmente, las tecnologías de información y comunicación (TIC) han permitido no solo el acopio y análisis de la información, sino también su manejo, edición y presentación en documentos útiles como son los informes y memorias de las empresas.

²⁸ Koontz y Weihrich (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Mcgraw-Hill, p. 618.

RESUMEN

En esta unidad has analizado la importancia de la toma de decisiones en el proceso de dirección y en la vida diaria de un gerente. La toma de decisiones se concibe para su estudio y análisis como un proceso a través del cual se pretende solucionar problemas, aprovechar oportunidades y/o crear escenarios para el desarrollo de la organización en un futuro ya sea próximo o a largo plazo.

Las decisiones en un principio son concebidas en el proceso como alternativas o posibles soluciones, tienen que pasar por un proceso de análisis y evaluación para obtener una alternativa o curso concreto de acción, que sería entonces la decisión final a tomar. Existen una gran variedad de tipos de decisiones, de manera general las decisiones pueden ser rutinarias o programadas y no rutinarias o no programadas, es decir, decisiones que forman parte de nuestra vida diaria y decisiones que se nos presentan de manera extraordinaria para resolver o aprovechar una situación. Existe dentro de la variedad de decisiones factores que nos permiten clasificarlas, por ejemplo, de acuerdo al grado de calidad y cantidad de información contamos con decisiones bajo incertidumbre, riesgo e incertidumbre; si hablamos del factor frecuencia, tenemos decisiones rutinarias o programadas y no rutinarias o no programadas.



Estudiamos también los distintos métodos de toma de decisiones: el modelo racional orientado a maximizar los beneficios que conlleva el elegir una alternativa, basado en estudios e investigación, reuniendo gran cantidad de información que



permita óptimos resultados; el modelo de racionalidad limitada que se orienta por la intuición y la experiencia eligiendo alternativas ya conocidas sin tener que indagar en nuevas y desconocidas propuestas; **el modelo “z”**, así como las herramientas de cada modelo de toma de decisiones que sirven como guía para el administrador en la toma de decisiones. Sea cual fuere el tipo de decisión a tomar es necesario crear los escenarios para comprender el contexto y su mecánica

Sea cual fuere el modelo a seguir, hay un factor de suma importancia que nunca debemos desdeñar y es la información. Esta información debe ser lo más asertiva posible para evitar pérdida de tiempo y costos en su uso. Actualmente, para poder administrar la información contamos con tecnologías de información y comunicaciones (TIC) que nos permiten el acopio, análisis y uso de los contenidos, sean de disposición libre o de empresas dedicadas a ello, que venden investigaciones, base de datos e información en tiempo real con respecto a índices financieros, valores de monedas extranjeras e índices bursátiles, entre otros productos.



BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y Páginas
Hellriegel & Slocum	Administración.	Págs. 265-277
Chiavenato, I.	Administración en los nuevos tiempos	Págs. 303
Koontz y Wehrich	Administración, una perspectiva global	Págs. 618-623
Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo.	Fundamentos de administración.	Págs. 113-115



Unidad 4

La comunicación en el proceso de dirección





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno analizará la importancia de la comunicación para el proceso dirección.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

4. La comunicación en el proceso de dirección

4.1. Concepto e importancia de la comunicación efectiva en la función de dirección

4.2. Proceso de comunicación

4.3. Tipos de comunicación

4.4. Técnicas de comunicación

4.5. El uso de las TIC en el proceso de comunicación de la dirección

INTRODUCCIÓN

Esta unidad tiene como objetivo analizar el proceso gerencial llamado *comunicación*, tema que sin duda tiene muchas connotaciones y que ha sido ya punto de referencia en asignaturas de semestres pasados, pero a diferencia de aquéllas, en esta asignatura lo analizaremos desde un aspecto de interacción personal, tal y como son los demás procesos gerenciales.

Al inicio de esta unidad recordaremos el concepto e importancia que tiene la comunicación en la función de dirección.



Se analizará el proceso de comunicación, utilizaremos el modelo original de todos los tiempos, es decir, desde el emisor hasta el receptor, pasando por los medios y canales idóneos al tipo de comunicación, resaltando la posible existencia de ciertas anomalías y ruidos que más tarde conoceremos como barreras de la comunicación.

Posteriormente, estudiaremos los tipos de comunicación, así como las técnicas empleadas en este proceso.

Por último, no pasemos por alto que la comunicación ha sufrido gran influencia de un factor externo llamado tecnología y específicamente de las llamadas tecnologías de información y comunicaciones (TIC). Estas tecnologías han permitido mejorar la toma de decisiones en cualquier nivel de la empresa, pero también han permitido que la comunicación dentro de la misma mejore eficazmente en todos los sentidos, ya sea formal e informalmente.

4.1. Concepto e importancia de la comunicación efectiva en la función de dirección



Uno de los principales procesos que se dan en cualquier organización y que es la base primordial de todos los procesos subsecuentes es la comunicación, si no hay comunicación no hay toma de decisiones, no hay instrucciones, no hay liderazgo ni motivación, no hay orden ni entendimiento, se dice que los gerentes pasan 80% de su jornada laboral en comunicación directa con la gente²⁹, ya sea por teléfono, foros, chat, o conversando informalmente mientras recorre los pasillos de su departamento. La noción de comunicación es de carácter intuitivo. Una primera aproximación a esta noción nos lleva, en efecto, a definir la comunicación como todo intercambio de mensajes. Una definición semejante, sin ser falsa, nos da cuenta de lo esencial de la comunicación: el fin perseguido por el emisor del mensaje es modificar el comportamiento del receptor.

Concepto

²⁹ Daft, Richard (2004). *Administración*, p. 581.

La comunicación proviene de la palabra latina *comunicare* que significa compartir, hacer partícipe de algo, que sea de todos, dar parte de una cosa. La comunicación se puede conceptualizar como un proceso, es causa y efecto, acción y reacción, pues expresamos nuestras ideas, pensamientos, sentimientos, etcétera, mediante cualquier tipo de medio, pero, además, recibimos una respuesta.³⁰



La comunicación es un concepto estudiado en forma multidisciplinaria, es decir diversas ramas del conocimiento humano utilizan este concepto para sus fines de estudio y para sus objetivos, por mencionar algunas tenemos a la sociología, la psicología, las matemáticas, la biología, la medicina, el derecho y, por supuesto, la administración, entre otras. Aun así, dentro de la administración hay un estudio

interdisciplinario para concebir a la comunicación y su aplicación a aspectos varios como la psicología de grupos de trabajo, la comunicación entre los niveles de las estructuras formales de trabajo, la comunicación en masa por mercadotecnia publicitaria, etcétera.

A continuación, se mencionarán algunas definiciones de comunicación:

Carl Iver Hovland (1953). Matemático y psicólogo, estudioso de las teorías conductistas. Específicamente, en el proceso de comunicación, define a esta como un proceso por el cual un emisor transmite estímulos (sobre todo verbales) a un receptor para modificar su comportamiento³¹.

³⁰ Arias Leza, Nancy (marzo 2005). "Comunicación" en *Adminístrate hoy*, p.13.

³¹ Perfil biográfico y académico de Carl Iver Hovland. Consultado el 31 de julio 2013 de <http://www.infoamerica.org/teoria/hovland1.htm>

Hierche, en su libro “Técnicas modernas de gestión de empresas”, ve la comunicación en un sentido más amplio, de tal forma que pueda comprender todos los procedimientos por los cuales un espíritu puede afectar a otro. Y en este sentido no se habla de comunicación, sino de comunicaciones, sin preocuparse de la naturaleza del emisor ni del receptor, ya que dentro de las organizaciones existe un constante fluido de información entre grupos humanos, grupos humanos y máquinas (dispositivos) y la interacción personal básica de individuo con individuo.

Es posible generalizar aún más y pasar del plano del grupo organizado al del individuo, y estudiar las comunicaciones que establecen entre las diferentes instancias de su personalidad. El psicoanálisis, que muestra la importancia de los impulsos reprimidos y de los conflictos inconscientes sobre la conducta humana, pone de relieve la influencia oculta de algunos sectores de la individualidad sobre el comportamiento global. El fin de la cura psicoanalítica será permitir a las diferentes instancias comunicarse libremente entre sí, es decir, afectarse unas a otras y así favorecer una regulación satisfactoria de conjunto. Toda esta explicación se valida a partir de los análisis posteriores de esta unidad al incluir aspectos como asertividad y análisis transaccional.



Cuando hablamos de regulación nos llega la reflexión de que la comunicación es también un instrumento de control de las actividades de terceros ya sea hombres o máquinas. De ahí podemos concebir la siguiente definición de comunicación:

La comunicación es el proceso por el cual una fuente de información A (hombre, grupo, máquina) tiende a obrar sobre un receptor de información B, de tal forma

que provoque en él la aparición de actos o sentimientos que permitan una regulación de las actividades de B o del grupo a que pertenecen A y B.

Esta definición permite precisar la naturaleza de la comunicación: proceso de afectación de terceros; y la función de la comunicación: control y regulación de las actividades de los demás.

Importancia de la comunicación en el proceso de dirección



Después de tratar de definir el concepto de comunicación, su naturaleza y función, la siguiente cuestión es: ¿Cuál es la relación de la comunicación y las organizaciones?, pues bien, por medio de la comunicación la empresa y su personal pueden transmitir y unificar los significados, los intereses, intenciones, valores y principios, las técnicas y herramientas específicas sobre la forma de hacer las cosas, el pasado y el futuro, así como lo que se puede esperar de aquélla y de las personas que colaboraron.

La comunicación es el fondo al implementar los equipos de trabajo (círculos de calidad, comités de productividad, equipos inteligentes, comisiones mixtas, etcétera), los cuales establecen amplias redes de comunicación que dan sentido a lo que se hace, lo que facilita de manera natural aspectos como el compromiso empresarial.³²

Los directivos deben comunicarse en forma eficaz con sus colaboradores. Deben comunicar en forma comprensible sus ideas a otros; que las ideas transmitidas resulten “tangibles” a los demás; no es explicar o clarificar una idea, sino crear significados.

³² Calderón Daniel Alberto, en *Adminístrate Hoy* No. 1, pág. 24.



La comunicación para un directivo: es comprender a sus colaboradores y ser comprendido por sus colaboradores. En otras palabras, para quienes están en posición de mando, sus habilidades para comunicarse están estrechamente relacionadas con sus capacidades para recibir y percibir el mensaje de su interlocutor y para hacer también que su mensaje sea comprensible.

Para ser comprendido por otros, los gerentes tienen que saber expresarse –saber hablar, saber redactar– y también saber utilizar la comunicación no verbal –los gestos, la mímica– en forma positiva.

Así también el comprender a otros requiere de saber escuchar con empatía, o sea, tener sensibilidad personal que le permita, en mayor o menor grado, comprender las actitudes y conducta de otras personas y sus circunstancias.

Por todo esto, estamos de acuerdo en que en la organización es primordial la comunicación, y que a través del buen funcionamiento de ésta se da la integración del equipo de trabajo, entre otras cosas, para resolver problemas y conflictos administrativos. Las buenas relaciones de grupo en la organización están basadas en la comunicación. Se puede decir que una buena comunicación significa algo positivo por naturaleza, de esta manera, la comunicación entre personas, cumple un objetivo, por ello, entre mejor definido tengamos lo que buscamos, al comunicarnos el proceso será más eficaz.



4.2. Proceso de comunicación



Hoy, cuando nos referimos al proceso de la comunicación, nuestra mente envuelve una serie de escenarios que van más allá de la relación de dos o más personas, y entonces al tratar de definir este proceso lo relacionamos más con aspectos tecnológicos que personales; pero en realidad este proceso no ha cambiado en décadas, lo único que encontramos es un listado más amplio de

recursos o canales, es decir, de dispositivos para comunicarnos: celulares, computadoras (en este dispositivo también hay un sinnúmero de recursos informáticos como son los chat y foros en las redes sociales), teléfonos fijos, telégrafos, etcétera.

De esta manera podemos aseverar que el proceso de comunicación es el conjunto de fases o etapas por los cuales se transmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos, que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.³³

Elementos de la comunicación

³³ Hernández Rodríguez, Sergio (2008). *Administración*, p. 212.



El interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso de comunicación, considerando que cada disciplina y cada autor le añade los componentes necesarios y su descripción. Así encontramos que los modelos existentes difieren y ninguno de ellos puede considerarse como “exacto” o “verdadero”, sin embargo, algunos de ellos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación como proceso trae consigo ciertos elementos que permiten formar la estructura y retroalimentación del mismo, permitiendo de esta manera estudiar también las variables que lo componen.

Proceso de comunicación:

1. Una corriente de información (un mensaje) que transmitir. En este punto hay que saber diferenciar entre la información y el mensaje que se va a transmitir. La información, para que se convierta en mensaje a comunicar será filtrada por el emisor y será ordenada de acuerdo al objetivo perseguido por el proceso de comunicación; recibirá una formulación dependiendo del código que se utilice y tendrá una dirección y un tono afectivo que estará en relación con las actitudes del emisor hacia el receptor. Se verá igualmente afectado por la posición del receptor, ya que no es lo mismo enviar este mensaje a un amigo que a un subordinado o a un directivo. Una filtración (una forma de ordenación) del mensaje por el emisor (hombre, grupo o dispositivo)
2. Una finalidad de la comunicación (¿cuál es el efecto esperado?). Una vez identificada la información, el emisor escogerá en esta información lo que desea transmitir. Las restricciones realizadas sobre los mensajes dependerán del tipo de relaciones existentes (jerárquicas o no) entre los interlocutores y del sistema de reglas existentes en el grupo del que forman parte, así como de la



naturaleza de los lazos afectivos que existan. La forma de filtración está en relación con las normas de comportamiento del emisor. El mensaje puede tratar de alcanzar diversos fines. Por tanto, son posibles distintas categorías de mensajes, entre ellas tenemos, las de petición de información, de adopción de una decisión, de sugerencias para un proyecto, de información sobre los resultados de una decisión, de mensajes de orden emocional que tengan por fin la regulación de la estructura humana del grupo, etcétera. Es importante distinguir bien los diferentes objetivos del mensaje, porque es posible que exista una ambigüedad respecto al tipo de mensaje en la intención de aquel que desea enviarlo, y se presentará una mala interpretación al nivel del receptor.

3. Un conjunto de reglas, un modelo de relaciones humanas que rige el estilo de las posibles comunicaciones. La comunicación no se produce en un “vacío social”, se desenvolverá en un grupo social cualquiera en el que exista ciertas costumbres, ciertos modelos que determinen unas relaciones humanas, ciertas reglas de funcionamiento, dicho de otra forma, un universo de reglas escritas o habituales. Este universo de reglas nos permite saber lo que se puede decir en un grupo, lo que es necesario ocultar, lo que hay que hacer y lo que se espera de cada uno.
4. Una relación de dependencia o de coordinación entre el emisor y el receptor. La comunicación se verá afectada por la posición entre los interlocutores dentro del grupo social. Al nivel emisor, la emisión será distinta según la posición jerárquica. Igualmente, a nivel de la recepción, el mensaje se percibirá de un modo distinto. Es necesario hacer una reflexión de esta posición, ya que se presentan la posición jerárquica real y la percibida. Por ejemplo, el emisor en el proceso de comunicación puede no estar en una posición jerárquica real superior o inferior con relación a su interlocutor; pero en cambio el interlocutor podría sentirse dependiente de él en sus actos y sentimientos, o por el contrario el emisor podría sentirse en un estado de inferioridad y no querer más que seguir los consejos del interlocutor. Vemos aquí la importancia del lazo de dependencia entre los dos interlocutores.



5. Medios definidos de transmisión del mensaje:

- a) Empleo de ciertos signos semánticos (código).
- b) Utilización de medios técnicos (orales, circulares, dispositivos específicos, etc.).

En el interior de cada grupo se guarda un código, una lengua, tecnicismos que posibilitan la comunicación entre éstos. Cuando un individuo entra a este grupo tiene que aprender y adaptarse a la forma de expresarse (abundante o breve, rápido o lento, preciso o vago), el empleo predominante de algunos giros o frases, el tono afectivo que emplean, etcétera.

Por otro lado, los medios técnicos (teléfono, mensaje, correo electrónico, redes sociales, pizarrón electrónico, etc...) nos permiten de una u otra forma hacer llegar el mensaje a cualquier rincón de este mundo en instantes.

6. Un enfrentamiento de las actitudes recíprocas del emisor y del receptor.

La comunicación nunca es neutra. Depende, en general, de la idea que nos hagamos de los demás (representación que se ha ido forjando a lo largo de nuestra historia individual), de nuestra propensión a comunicar y de nuestro deseo de comunicarnos con una persona designada en particular. Entrar en contacto es siempre difícil, podemos temer ser absorbidos, manipulados por los demás y utilizamos sistemas de defensa constante. Por su parte, nuestro interlocutor tiene igualmente cierta imagen de nosotros, esta imagen es el producto de su representación de las relaciones humanas, del significado que da a nuestra conducta y de los sentimientos que nos atribuye su manera de ver.

7. Un medio en el cual fluya el mensaje, canal de comunicación. El mensaje ya se ha emitido. Distintos factores han intervenido para modelar la información y para transformarla en una emisión que va a utilizar ciertos canales de la información. Según sean las características del canal de comunicación empleado, el mensaje se verá más o menos perturbado, es lo que más adelante encontraremos como parte de las barreras de comunicación, específicamente en este caso son interferencias de organización.

Ahora bien, en este rubro nos llegan a la mente ciertas cuestiones como:

¿Se conoce de manera precisa el canal que se va a utilizar?, ¿sé a quién debo transmitir las informaciones en todos los casos?, ¿cuál es la longitud de las líneas de



comunicación?, ¿existe una multiplicación de niveles jerárquicos (estructura vertical regida por el principio de la limitación de alcance del control del jefe) o tener la parte opuesta y reducir el número de niveles jerárquicos? En el caso de una línea de comunicación larga, cada etapa del proceso inicia una comunicación, pero se cuestiona si pueden añadirse o suprimirse elementos a esa comunicación.

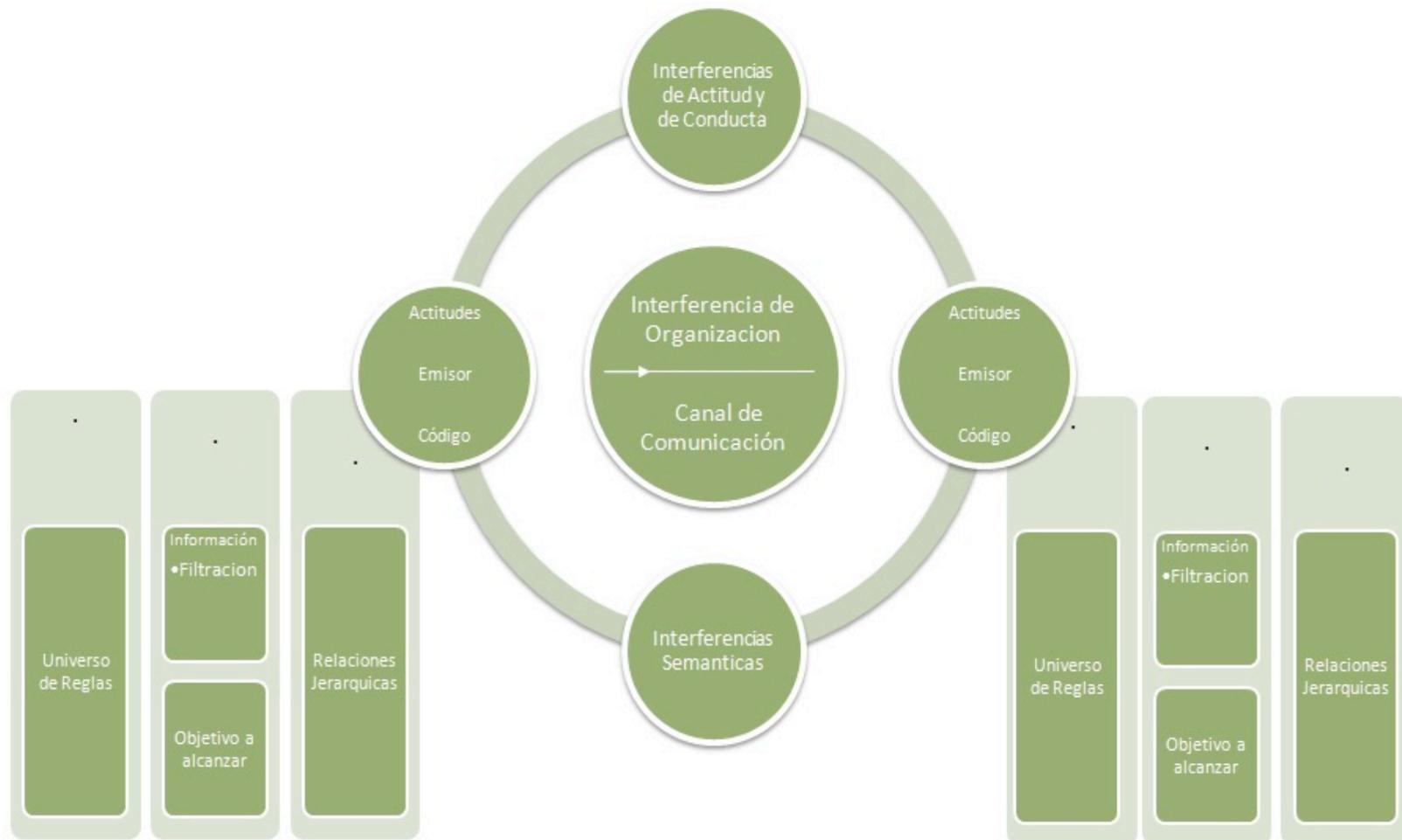
8. Una recepción del mensaje y un acto del receptor.

El mensaje ha llegado al receptor. La recepción del mensaje está en función de los mismos elementos que han influido en su emisión: código, actitudes, universo de reglas, cuadro de referencias, posición jerárquica del emisor y del receptor, filtración, así como objetivos perseguidos.

El receptor lleva a cabo acciones que permitan entender y aprovechar más la información obtenida, por ejemplo, va a filtrar la información si ésta es demasiado abundante, tratará de traducirla a su propio código y de ajustarla a los objetivos personales que persigue, le dará cierto significado según la posición jerárquica que ocupe el transmisor (¿es jefe o compañero, es amigo o colega, es agresivo o benevolente?, ¿por qué envía el emisor este mensaje?) y según que acepte o no el estilo de comportamiento administrativo del emisor.

Cuadro 4.1 Proceso de comunicación.

A continuación, describimos (gráfica 4.1) este proceso de comunicación permitiendo así identificar los elementos ya mencionados de la comunicación.



Gráfica 4.1 Proceso de comunicación. Elaboración propia.

Se dice que la eficacia de la comunicación se dará a partir de la acción del receptor, si el receptor obra en el sentido previsto por el emisor, entonces se dará por entendido que ha podido descifrar correctamente el mensaje que le ha sido enviado. En el caso contrario, existirán las llamadas barreras para la comunicación que impedirán que ésta pase o, incluso, que sea emitida.

Barreras de la comunicación



Durante el proceso de comunicación las personas damos por hecho que el mensaje dado fue entendido, pero en algunas ocasiones los mensajes son distorsionados o incompletos durante el proceso de una persona a otra, lo cual puede provocar interpretaciones erróneas de la información. Estas distorsiones se pueden presentar en todas las etapas del proceso de comunicación, y se identifican tanto en los protagonistas (transmisor y receptor) como en los canales y los medios de transmisión. A todo esto, le llamamos barreras de la comunicación.

Las barreras de comunicación son rechazos conscientes o inconscientes, y se pueden definir como el conjunto de factores o circunstancias que limitan, deforman, obstaculizan o hacen imposible el proceso de la comunicación.³⁴

Analizar y estudiar ampliamente las distorsiones que puedan suceder en cada una de las etapas del proceso de comunicación nos daría como resultado una

³⁴ Montañó Sánchez, Francisco (agosto 2002) "Comunicación en la empresa" en *Adminístrate Hoy*, p. 25.



investigación voluminosa, ya que en este ejercicio trascienden muchas disciplinas; por ejemplo, si el medio que utilizamos genera ruido entonces tendríamos que detectar esa distorsión a través de un análisis técnico, permitiendo de esta manera limpiar las condiciones; por otro lado, si determinamos algunas barreras psicológicas tendríamos que fundamentar cada una de estas a través de las actitudes de los individuos y, por ende, nos llevaría a un estudio médico y psicológico. Por ello, solo haremos mención de estas barreras de la comunicación a través del cuadro 4.2, donde se clasifican en rubros específicos.

Cuadro 4.2 Barreras de la comunicación

Fisiológicas	Culturales	Semánticas	Físicas	Psicológicas
<ul style="list-style-type: none"> Defectos físicos del emisor como: ceguera, tartamudez o sordera Las limitaciones físicas que resaltan dependiendo del medio utilizado y no poder manipular algún dispositivo 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia de conocimientos entre emisor y receptor, impidiendo la comprensión de los mensajes. Predicción del rol de conducta: donde el grupo social determina los mensajes a transmitir y recibir Posición del rol: dependiendo de la posición jerárquica dentro del grupo social, el intercambio de información se verá limitado. Conflicto de normas: donde la información a transmitir no puede adentrarse a ámbitos 	<ul style="list-style-type: none"> Por causas de lenguaje y significado de las palabras Idioma: donde el emisor o el receptor, no entiende el idioma del otro. Código: el lenguaje específico es desconocido para el emisor o el receptor. Utilizar las palabras adecuadamente constituye una parte indispensable para transmitir una idea fielmente. Esto incluye tecnicismos, modismos y demás variaciones al 	<ul style="list-style-type: none"> Impiden la comunicación algunos aspectos como la distancia y el ruido. Se presentan casos en donde los medios son inexistentes, o ya sea por recursos complementarios. No es posible jugar múltiples roles ya que sólo es posible mantener un solo proceso de comunicación en un espacio y tiempo determinado. Es decir, si eres receptor es ese momento, te 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar, eliminar o distorsionar eventos o haciendo representaciones de nuestras diferentes formas de pensar y de actuar. Posición del rol: dependiendo de la posición jerárquica dentro del grupo social. Actitud: comportamiento particular ante una situación dada. Congruencia: el mensaje debe tener el mismo sentido en todas sus partes y expresiones; por ejemplo, en una charla el mensaje deber ser coherente con las palabras dichas, el tono de voz, la expresión corporal, etc., con el fin de no generar confusión.



	<p>que las normas prohíben.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento o información: donde el receptor o emisor carece de conocimientos sobre el mensaje que transmite o recibe • Cuando una persona carece de los conocimientos desde la lectura y escritura hasta los contenidos del mensaje. • Burocracia: dada la complejidad y lentitud impiden que el proceso de comunicación se lleve a cabo. 	<p>lenguaje, los cuales se necesitan para comunicarse con un grupo específico de individuos.</p>	<p>quedarás con ese papel en todo el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de información: el proceso se interrumpe cuando la información es más de la que puede procesar el oyente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha: es desempeñar una escucha activa, sin distraerse. • Prejuicios: imponer una idea preconcebida al mensaje emitido o recibido. • Mecanismos de defensa: comunicación confusa, intimidatoria o intelectualizada, cuya finalidad es disimular el temor al riesgo. • Filtrado: el emisor manipular el mensaje, para parecer más favorable ante el oyente. • Percepción selectiva: el oyente solo escucha lo que quiere o lo que conviene. • Carecer de asertividad provoca que el proceso de comunicación se transforme en un ordenamiento. • Estado de ánimo: las emociones influirán en el proceso de comunicación: como alegre-positivo o triste-negativo.
--	---	--	---	--

Fuente: Elaboración del autor.

4.3. Tipos de comunicación

Para ilustrar este punto, consideramos algunos factores que nos ayudarán a ejemplificar la clasificación de la comunicación, esto no significa que no haya más tipos de comunicación, hay mucho más, pero dependiendo de los factores que vayamos integrando.

Cuadro 4.3 Clasificación de la comunicación en las organizaciones

Factores	Tipo de comunicación	Características
Por el medio empleado	Oral.	Comunicación cara a cara por algún medio.
	Escrita.	Comunicación por medios impresos.
	Símbolos o señales convencionales.	Comunicación mediante silbatos, campanas, movimiento con los brazos, señales en letreros, los usados en medidas de seguridad, etc.
Por su formalidad	Formal.	Es aquella conformada por los instrumentos administrativos creados por la empresa: manuales, pizarrones eléctricos, etc.
	Informal	Se origina por preferencias o insatisfacciones de los empleados. Conocida como rumor o chisme.
Por su dirección del organigrama	Descendente.	Fluye del nivel superior hasta el inferior, es decir, de un jefe a un subordinado. Ejemplo boletines, circulares, órdenes, etc.
	Ascendente.	Fluye del nivel inferior a superior. Informes, reportes, etc.
	Horizontal	Se da en personal del mismo o similar nivel jerárquico.
Por el número de personas	De Persona a persona. De persona a grupo y viceversa. Comunicación de grupo a grupo.	Las características varían dependiendo de cada interacción.

Fuente: Elaboración del autor.



4.4. Técnicas de comunicación

Duhalt Krauss, en su obra titulada *Técnicas de comunicación administrativa*, cuando aborda el estudio de las técnicas de comunicación, menciona con respecto al concepto “técnica” lo siguiente: “Una técnica es un procedimiento que la investigación científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito”³⁵.

La técnica comprende el adecuado manejo de los medios idóneos (operaciones, método e instrumentos) que permiten lograr mejor el objetivo propuesto, y, generalmente, supone seguir una rutina o copiar un modelo que garantice los resultados. Considerando que la comunicación es un proceso social y que la misma sociedad determina un entorno dinámico, en el cual constantemente demanda nuevas formas en la comunicación, aparece entonces la importancia de analizar e integrar estas técnicas y metodologías para reforzar y mejorar su proceso interpersonal.

Hay algunos conceptos que estudiamos en esta unidad de manera aparte (análisis transaccional, comunicación asertiva y comunicación no verbal) y en los cuales encontramos ciertas técnicas específicas de comunicación, técnicas en diferentes ámbitos de la comunicación: orales, corporales y de actitud, entre otras, que permiten mejorar el proceso de la comunicación.

³⁵ Duhalt Krauss (1970). *Técnicas de comunicación administrativa*, p.11.



Duhalt Krauss incluye en la obra antes citada un par de técnicas que permiten mejorar el proceso de comunicación.

La primera técnica se nombra “las 7 ces de la comunicación”, en ella menciona³⁶:

Cuadro 4.4 “Las 7 Ces” de Krauss.

³⁶ Duhalt Krauss, 1970: 53.



Otra técnica es la llamada “Índice de niebla de Gunnig”, que permite conocer el grado de dificultad de un texto, el resultado nos brinda un nivel de lectura o escolaridad. Cuanto mayor sea el nivel obtenido, mayor será la dificultad para



entender el texto y menciona que toda comunicación escrita debe ser clara y comprensible. Para este caso se le sugiere al emisor algunos detalles:



El procedimiento para llevar a cabo esta técnica de índice de niebla es la siguiente:

a) Seleccione una muestra. Separe un trozo o “muestra” del material escrito que desee analizar, se sugiere 100 palabras de extensión. Córtele en la oración que termine con más proximidad, antes o después de la centésima palabra.

b) Calcule la extensión media de las oraciones. Esta se logra dividiendo el número de palabras entre el número de oraciones. (Calcúlese en el ejemplo 3 oraciones en 100 palabras)

c) Determine el número de palabras difíciles. Busque el número de palabras difíciles (largas, esdrújulas o poco conocidas) subrayándolas, y divida el total de la muestra entre el número de palabras difíciles. (tómese 10 palabras difíciles como ejemplo)

Ejemplo.



Extensión media de oraciones	= $\frac{10}{3} = 33.3$
Más número de palabras difíciles	10
<i>TOTAL</i>	43.3
Por factor fijo	0.4
Índice de niebla	= 17.32

Dentro de la empresa es importante determinar el nivel de niebla para poder elaborar un comunicado, y como dato final de esta técnica diremos que se sugieren los siguientes índices de niebla dependiendo del nivel y rango en que se encuentra el receptor:

Texto	Índice de niebla
Obreros	5
Empleados	12
Jefes de oficina	15
Profesionistas	20

Por último, abordaremos otro aspecto importante dentro de las técnicas de comunicación, en este caso la técnica para escuchar. Es innegable que a todos nos gusta que en una conversación nos escuchen, por otro lado, cuando realmente escuchamos a una persona, somos capaces de introducirnos a su mundo, de compartir sentimientos y sueños; y se convierte en una experiencia gratificante para ambas partes. Son tantas las consecuencias positivas, que enseñar técnicas para escuchar se ha convertido en la norma dentro del repertorio de los asesores de administración, sobre todo en coaching. Pero entonces, si el escuchar es tan importante como el hablar, la pregunta es ¿por qué los administradores no escuchan más? Tal vez haya muchas respuestas que incluyen tiempo, dinero e imagen del que debe de escuchar. En algunas situaciones,



escuchar tal vez sea inadecuado, tal vez a algunos líderes se les han culpado de que, con el pretexto de buscar consenso, malgastan mucho tiempo en escuchar. Al escuchar, es posible que los administradores se sientan obligados a tratar de concentrarse por completo en lo que la otra persona quiere decir. Se dice que los seres humanos necesitamos más espacio psicológico para desenvolvernos en el proceso de comunicación, saber escuchar nos niega dicho espacio. Imaginemos que vamos con la familia en el carro sobre la carretera, sería demasiado limitado pensar en que solo nos concentraríamos todo el tiempo en el camino; mas no es así, contemplamos el paisaje, reímos, comemos, bebemos, oímos radio, etc. Las personas no escuchan bien solo porque no sepan, sino debido a que su capacidad como seres humanos es muy extensa y aprovechan los momentos para complementar acciones necesarias en su rutina.

Técnicas para escuchar con eficiencia³⁷

Cuadro 4.5 Técnicas de Krauss para escuchar con eficiencia

E	vite impresionarse o intimidarse por los símbolos de autoridad de su interlocutor.
S	iga escuchando hasta que el interlocutor termine.
C	uando escuche relájese.
U	tilice las pausas de su interlocutor para externar sus dudas.
C	oncéntrate en lo que escuche sin criticar, opinar o aconsejar.
H	hasta que termine completamente su interlocutor evalúe sus declaraciones.
A	nalice lo expresado para determinar lo que el interlocutor omite.
R	ecuerde que debe de escuchar “entre líneas”, aquí está la diferencia entre oír y escuchar.

³⁷ Duhalt, Krauss (1970). *Técnicas de comunicación administrativa*, p.55.

4.5. El uso de las TIC en el proceso de comunicación de la dirección

Estamos de acuerdo que cuando relacionamos la comunicación con la tecnología, en su sentido amplio, indudablemente esta última ha tenido una gran influencia sobre el desempeño y evolución de la primera. Pero en este caso nos referiremos exclusivamente a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).



En todo el mundo, las tecnologías de información y comunicaciones están generando cambios basados en la información, la cual es, en sí misma, la expresión del conocimiento humano. Hoy, las tecnologías de información y comunicaciones permiten procesar, almacenar, recuperar y comunicar información independientemente de la distancia, el tiempo y el volumen. Su impacto es horizontal ya que incide en todos los aspectos de la sociedad, desde la forma en que operan las organizaciones públicas y privadas hasta cuestiones sociales y personales, como son las formas de trabajo y esparcimiento.

En estos cambios que vive el mundo entero, el estar a la vanguardia para gestionar, proteger, difundir y localizar datos, se vuelven tareas imprescindibles para hacer frente a los desafíos que demanda la sociedad.



Esta revolución tecnológica ha sido propiciada por la aparición de sistemas digitales, que, unidos a la aparición de sistemas de cómputo cada vez más potentes, han permitido a la humanidad progresar muy rápidamente en la ciencia, tornando la información y el conocimiento en estrategias imprescindibles para la sociedad.

Las **TIC** han cambiado de manera radical los procesos de comunicación entre la comunidad empresarial dentro y fuera de sus instalaciones. Las TIC han permitido desarrollar ciertas habilidades de supervisión en el desempeño de los individuos y/o equipos de trabajo, el proceso de toma de decisiones se ha beneficiado en dimensiones increíbles al poder manejar con mayor eficiencia la información, darle cambios al instante de acuerdo a las necesidades de un informe o de una exposición en junta laboral o de una conferencia a nivel local, nacional o global. Otro beneficio muy importante es que a través de las TIC se ha promovido el trabajo colaborativo, que puede ser posible en tiempo real: cada elemento humano trabajando en la misma plataforma desde diferentes partes del mundo. Esto significa contar con la gente de la empresa en todo momento, las 24 horas, esté donde esté. Permitiendo de esta manera desarrollar otras modalidades de trabajo como el *freelance*, o sea, trabajadores autónomos que desarrollan sus actividades en casa, enviando los resultados del proyecto en tiempo real o cuando se les requiera a través de la internet, utilizando dispositivos móviles en cualquier lugar. De esta manera, los empleados ya no están atados a sus escritorios, sino con la computadora encendida a fin de comunicarse con los demás empleados.

Con lo anterior podemos resaltar dos adelantos tecnológicos en el renglón de las TIC que están produciendo el impacto más importante en la comunicación actual de la gerencia³⁸:

³⁸ Robbins & Coulter (2005). *Administración*, p.269.



a) Los sistemas de red

b) La capacidad inalámbrica.

En los sistemas de red las empresas vinculan sus computadoras creando una red organizacional, de tal manera que los miembros de la empresa puedan comunicarse entre sí y obtener información donde estén.

La capacidad inalámbrica o tecnología móvil permite a los empleados de una empresa dejar las instalaciones y trabajar en los puntos de venta, o en los diferentes ámbitos de su mercado. Este tipo de comunicación o conexión depende de señales enviadas a través del aire o del espacio sin ninguna conexión física, usando señales de microondas, satélites, ondas y antena de radio o rayo de luz infrarroja. Vemos cada vez más las infraestructuras, presentes en todos los puntos estratégicos de nuestro país, con que podemos comunicarnos y contactarnos a través de Wi-Fi (Wireless Fidelity).

Algunos de los recursos de las TIC que podemos manejar en las organizaciones son:

Correos electrónicos

Chats

Foros

Software para:

- Dictar a la computadora en lugar de transcribir,
- Elaborar videos y presentaciones en los informes,
- Video conferencias con sucursales u otras empresas

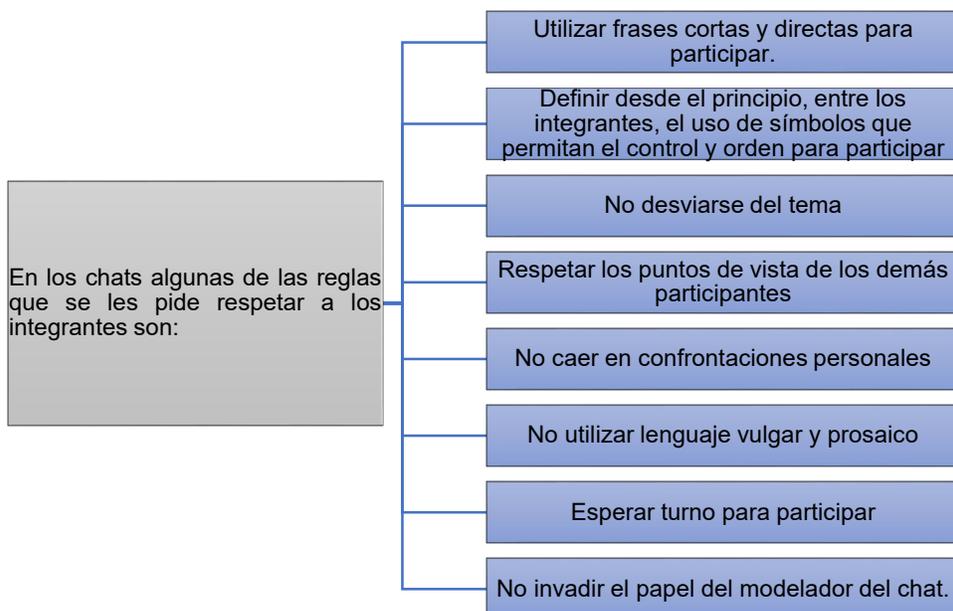
Plataformas en trabajos colaborativos

Dispositivos varios para trabajo en campo: Tablet y teléfonos inteligentes.

Redes sociales. Facebook, twitter, etcétera.

Cada uno de estos recursos exige ciertas reglas y protocolos para comunicarse, daremos un par de ejemplos, específicamente abordaremos dos recursos: el chat y el foro.

Cuadro 4.6 Reglas de comunicación en los chats





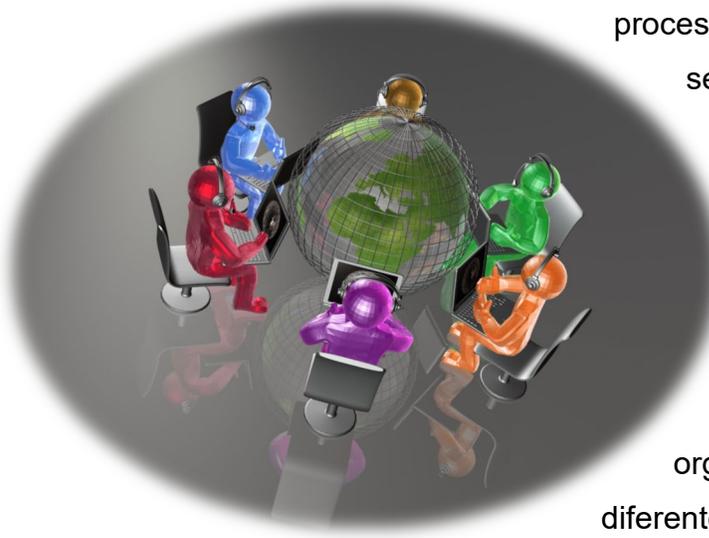
En el proceso de comunicación de los foros, es importante estar pendiente de algunas reglas específicas:

Cuadro 4.7 Reglas de comunicación en foros.

- Respetar el tema de discusión del foro
- En los foros de las plataformas institucionales académicas es altamente sugerido a los participantes que suban sus fotos personales a fin de tener una clara idea de con quién se está tratando.
- Respetar, ser amable y atento con los compañeros. Deben evitarse desacuerdos que lleven a una confrontación personal entre los participantes.
- Si se piensa en abrir un nuevo tema, tratar de visualizar previamente si se ubica en la categoría adecuada, de lo contrario este será movido. Además, revisar que no existan temas repetidos o similares, de lo contrario se eliminarán o se fusionarán.
- Al retroalimentar a los compañeros debe ser de manera respetuosa y con fundamentos.
- Prohibido estrictamente colocar material ilícito, no se manejará material agresivo, entre otros.
- Algunos foros prohíben colocar el correo electrónico de cualquier persona, esto puede provocar que lo hackeen o algún mal entendido.
- Todo material gráfico creado por el administrador (dibujos, avatares, blends, wallpapers, etc.) son de uso única y exclusivamente en el foro. Si se ve a algún usuario portando estos diseños en otros foros se le llamará la atención.
- Los usuarios NO pueden pedir que se les cierre sus cuentas del foro si desean irse por diferentes motivos. El administrador contemplará la necesidad de banear y/o cerrar una cuenta si el usuario cometió una falta grave a las reglas en general del foro.

RESUMEN

Hemos concluido con esta unidad, el tema central fue la comunicación en los



procesos de dirección, la comunicación

se puede considerar como uno de

los procesos básicos en la

práctica gerencial, en ella se

juegan aspectos personales y

tecnológicos. La comunicación

influye en todos los procesos y

niveles de operación dentro de la

organización; la comunicación juega

diferentes papeles, desde el más básico,

que es el de transmitir mensajes, el de control y regulación de actividades hasta el

de concientización y reflexión, entre otros. En la comunicación no siempre se

cumplen las condiciones adecuadas, y en ocasiones el mensaje no llega como se

ha proyectado; cuando sucede esto, entonces nos encontramos con ciertas

barreras. Para identificar estas barreras es necesario conocer los elementos que

intervienen en el proceso de la comunicación. El emisor, los medios y canales de

comunicación, así como el receptor y el medio ambiente son los principales

elementos que forman a este proceso. En cada uno de estos elementos se

pueden presentar las barreras de comunicación que a la vez se pueden clasificar

en físicas, semánticas, administrativas, psicológicas, culturales, etcétera.



La constante interacción personal dentro de las organizaciones genera conflictos, es decir, malas interpretaciones y desacuerdos en el ámbito laboral y personal. Por ello, es importante identificar los aspectos que permitan solucionar a través de la comunicación estas percepciones negativas. En este caso, la comunicación juega un papel de conciliador e integrador en el consenso de intereses.

Por último, se consideró la influencia que tienen las tecnologías de información y comunicaciones sobre la comunicación, permitiendo las primeras mejorar y volver más eficiente la comunicación a través de los medios y recursos informáticos con los que cuenta cada vez más nuestra sociedad.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chandezon & Lancestre	Análisis transaccional en la comunicación	I II
Rodríguez Estrada	Comunicación asertiva y no verbal	1 2
Duhne, Carmen	La comunicación y el coaching	1
Filley, Alan	La importancia de la comunicación en el manejo del conflicto.	1 2

UNIDAD

5

CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno comprenderá diversas formas de solución de conflictos y los diversos tipos de negociación en la función dirección.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

5. Conflicto y negociación

5.1. Concepto de conflicto

5.2. Diversos métodos de solución de conflicto

5.3. Concepto de negociación

5.4. Diversos tipos de negociación

5.5. Técnicas de negociación

5.6. Uso de simuladores para generar estrategias de solución de conflictos mediante la negociación

INTRODUCCIÓN



La pregunta obligatoria en este apartado es ¿quién no ha negociado hoy en día?, al final del día puedes cerrar un minuto tus ojos y recorrer todo lo que sucedió en su transcurso e identificar algunos momentos y actos en donde tuviste que negociar o ponerte de acuerdo con alguien para poder comenzar, realizar o terminar una etapa de este día; en la mañana a lo mejor negociaste con alguien de tu familia para poder utilizar la regadera primero, más tarde a la hora del desayuno te pusiste de acuerdo en ¿qué se iba a desayunar y en dónde?, considerando que tendrías que ceder algunos recursos ya planeados como tiempo o dinero. De esta manera, bajo diferentes circunstancias, lugares y personas, a diario negociamos nuestra vida, formando con este acto una costumbre rutinaria que determina nuestro día a día y planea nuestro futuro a fin de encontrar a través de estas negociaciones una seguridad futura, porque si hay algo cierto, un buen gerente no solo negocia el presente sino prevé también un prometedor futuro. Es por esto que negociamos con todos los que nos encontramos a nuestro alrededor y de ello resultan algunos sinónimos (por ejemplo, persuasión, intermediación, influencia) con los cuales podemos identificar también a la negociación, desde los más formales hasta aquellos que caen no solo en la informalidad sino hasta en la ilegalidad.

Negociar es una actividad que realizamos en todo momento y casi en cualquier situación, tanto en la vida profesional como personal. Sin embargo, si no se está



preparado o se desconoce la manera adecuada de negociar, nos enfrentamos a desacuerdos y conflictos, que arrojan resultados no necesariamente satisfactorios.

Todo líder debe tener las capacidades de prevenir y resolver conflictos en los momentos en que las situaciones se presenten, demostrando sus habilidades para negociar, como parte de su función en las relaciones interpersonales, grupales u organizacionales.

La negociación es un proceso que termina en un acto: el acuerdo, que será el objetivo final y para conseguirlo es indispensable conocer las técnicas de negociación que verás a continuación.



5.1. Concepto de conflicto

El concepto de conflicto no tiene una definición clara, pero la mayoría de las personas reconocen sus manifestaciones; son sinónimos de conflicto: la lucha, la pugna y la dificultad, y está ligado con el desacuerdo, la discrepancia y la polémica.

Algunos conceptos de conflicto se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.1 Definiciones de conflicto. Elaboración propia.

DEFINICIÓN	AUTOR
Proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u objetivos que valoran y, así, obstruyen el avance de una o varias metas más.	Miles ³⁹
Proceso que inicia cuando una parte percibe que otra parte afecta (o puede afectar) negativamente algo que considere importante.	Robbins ⁴⁰
El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte, la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos.	Chiavenato ⁴¹

³⁹ Miles, R.H. Macro (1980). *Comportamiento organizacional*. Santa Mónica: Goodyer, pp. 171-172

⁴⁰ Robbins, S.P. (2002). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, p. 549.

⁴¹ Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando personas*. México: Prentice Hall, p. 186.



Proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses

Puchol⁴²

El conflicto no surge de manera espontánea, para que exista debe ser percibido por dos o más partes, entre personas o grupos en relación de intereses, objetivos, metas o métodos e involucra el uso del poder en la confrontación. Es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el proceso de conflicto.

Las fases por las que pasa un conflicto son:

1. Conflicto percibido: es cuando se percibe que existe una diferencia con la otra parte.
2. Conflicto vivido: es cuando surgen emociones negativas como resultado del conflicto percibido.
3. Conflicto manifiesto: el conflicto se expresa abiertamente por alguna de las partes involucradas.

⁴² Puchol et al. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos, pág. 439.

5.2. Diversos métodos de solución de conflicto



El conflicto puede aparecer cuando más de dos personas trabajan juntas, esto, debido a las diferentes personalidades de los miembros de un equipo, siendo así, entre mayor sea el número de integrantes de un equipo, mayor será la posibilidad del surgimiento de un conflicto y de dimensiones considerables al converger distintos egos, competencia y rivalidades.

El conflicto puede aparecer cuando más de dos personas trabajan juntas, esto, debido a las diferentes personalidades de los miembros de un equipo, siendo así, entre mayor sea el número de integrantes de un equipo, mayor será la posibilidad del surgimiento de un conflicto y de

Es importante resaltar que la existencia de conflicto en un equipo de trabajo no siempre es algo negativo y no por eso debe de evitarse, en muchas ocasiones, del origen del conflicto pueden vislumbrarse distintos puntos de vista que promuevan la cooperación e interacción que permita enriquecer la toma de decisiones. Sin embargo, un conflicto excesivo puede resultar tóxico y destructivo no solo para el equipo, sino para toda la empresa u organización, impidiendo una sana convivencia y perjudicando las relaciones laborales, dificultando el intercambio de ideas y la comunicación.

Las principales causas de conflicto son⁴³:

⁴³ Daft, Richard (2004). *Administración* (6ta Ed.). México: Thomson, pp. 631-632.



- Escasez de recursos
- Ambigüedades jurisdiccionales
- Interrupción de la comunicación
- Choques de personalidades
- Diferencias de poder y de estatus
- Diferencias de metas

Algunos métodos para la resolución del conflicto los lista Robbins⁴⁴ a continuación:

MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas superordinales	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto –digamos dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina- la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evasión	Retiro o suspensión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo de concesiones	Cada parte del conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humana	Uso de técnicas del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

⁴⁴ Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento organizacional teoría y práctica* (3ª edición en español). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, p.513.



Modificación de las variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.
--	--

Cuadro 5.2 Métodos de resolución de conflictos. Adaptado de Robbins, *“Comportamiento organizacional, teoría y práctica”*

5.3 Concepto de negociación

En la antigüedad se resolvían los conflictos a través de una lucha directa donde había un vencedor y un vencido, en la actualidad esto se ha convertido en una habilidad llamada negociar. Las personas al igual que las organizaciones están inmersas en un enlace continuo de interacciones y negociaciones, en este contexto las negociaciones se realizan:

- Entre dos personas
- Entre una persona y un grupo
- Entre grupos

Pero ¿qué es negociar? A continuación, conocerás los conceptos de negociación que te presentamos en el siguiente cuadro.



DEFINICIÓN	AUTOR
Es la actividad mediante la cual ambas partes tratan de satisfacer sus necesidades, mejorando la propia posición y sistema de valores, dando lugar a un nuevo valor.	Montaner ⁴⁵
Es el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes.	Chiavenato ⁴⁶
Es el proceso que se sigue para satisfacer necesidades, cuando otra persona controla lo que nosotros queremos.	Maddux ⁴⁷
Es un proceso para que las partes independientes tomen una decisión cuando sus preferencias no son coincidentes. Al negociar las partes, deciden qué es lo que cada una debe dar y tomar en esta relación.	Neale y Bazerman ⁴⁸
Es la metodología que ayuda a resolver conflictos.	Hughes ⁴⁹

Cuadro 5.3 Definiciones de negociación. Elaboración propia.

La negociación es la relación entre dos o más personas sobre una cuestión que es conflictiva, con el propósito de establecer y acercar posiciones para llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambos. Al respecto, Berlew y Moore mencionan que "La calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que ejerzamos en la contraparte y no sólo por la intención que tengamos en la misma."

⁴⁵ Ramón Montaner (1992). *Negociación para obtener resultados*. Madrid: Deusto, p. 12.

⁴⁶ Chiavenato 2004: 535.

⁴⁷ Maddux, Robert. *Cómo negociar con éxito*, p. 7.

⁴⁸ Neale, M. A., Bazerman, M., H., *Negotiating Rationally* (1992). *Academy of Management Executive*, p. 42.

⁴⁹ Hughes, Richard L., et al. (2007). *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia.*, 5ª edición, México, McGraw-Hill, 2007, p. 489.



Como podrás observar, el objetivo de la negociación es llegar a un acuerdo para las dos partes, siempre y cuando la negociación se realice en la zona de reserva en donde ambos negociadores obtengan o cedan ventajas, y esto dependerá de las habilidades de cada uno para llegar a un acuerdo final, no habrá acuerdo o negociación cuando se está fuera de la zona de acuerdo, esto quiere decir, obtener menos de su posición de reserva, que es lo mínimo que puede aceptar.



5.4. Diversos tipos de negociación

Como ya se ha expuesto en los párrafos anteriores, la negociación es un proceso en donde dos o más partes intercambian bienes y servicios, dicho proceso se lleva a cabo con la finalidad de alcanzar un acuerdo común en donde los implicados traten de satisfacer sus expectativas.

Robbins⁵⁰ consideró la existencia de dos tipos de negociaciones o regateos, a continuación se analizan:

- **Negociación distributiva**, indica que uno gana y otro pierde. Durante la negociación se establece que cualquier ganancia se obtiene a expensa de la otra parte interesada. La negociación distributiva recae en ver quién obtiene mayores beneficios durante este proceso. Puede dar pie a enemistades, dificultando futuras relaciones laborales.
- **Negociación integradora**, indica que ambas partes pueden ganar. Durante la negociación se opera bajo el supuesto de que existen más posibilidades en la creación de soluciones. Puede ayudar a construir relaciones laborales a largo plazo, facilitando el trabajo en equipo.

En el siguiente cuadro, Chiavenato⁵¹ nos brinda una comparación entre las características de los tipos de negociación, es decir, negociación distributiva y negociación integradora.

⁵⁰ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional teoría y práctica*, pp. 518-520.

⁵¹ Chiavenato, 2009: 403.



CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA	NEGOCIACIÓN INTEGRADORA
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos que será dividida entre las partes.	Cantidad variable de recursos que será dividida entre las partes.
Motivaciones básicas	Yo gano, tú pierdes.	Yo gano, tú ganas.
Intereses básicos	Antagonismo.	Convergencia y coherencia.
Enfoque en las relaciones	Corto plazo.	Largo plazo.

En conclusión, antes de iniciar una negociación, es necesario analizar las circunstancias presentes y definir los objetivos que se desea alcanzar a través de este proceso, es decir, si se espera construir relaciones a largo plazo, permitiendo relaciones laborales en el futuro, donde ambas crean que ganaron. O, por el contrario, inclinarse por una negociación en donde uno de los negociadores pierda y se generen enemistades y divisiones cuando se tiene que trabajar en equipo.



5.5. Técnicas de negociación

Las técnicas de negociación son herramientas que cada negociador utiliza de acuerdo con su comportamiento y argumentación, pueden dividirse en tres grupos:

Obstructivas	Ofensivas	Engañosas
<ul style="list-style-type: none">• Pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.	<ul style="list-style-type: none">• Persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.	<ul style="list-style-type: none">• Son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

Se examinarán algunas técnicas y no necesariamente para aplicarlas (sobre todo las que impliquen engaño), sino para sondear si alguien las quiere emplear con nosotros⁵².

- Hechos falsos; cuando se pretende hacer algunas aseveraciones falsas de forma intencional para engañar a la otra parte.
- Autoridad ambigua; hacer creer que se tiene la autoridad para hacer un compromiso, cuando en realidad no es así.

⁵² Martín González *et al.* (2003). *El comportamiento organizacional*. México: CECSA, p. 109.



- Tensión: crear una situación de tensión manejando los aspectos físicos y sociales para influir en la negociación.
- Ataques personales; crear situaciones llenas de tensión es una agresión indirecta y no necesariamente verbal; los ataques son verbales y son directos.
- El bueno y el malo; dar la imagen de que la decisión depende de dos personas, pero en la negociación solo aparece una que recurre al ausente como el malo que no está dispuesto a negociar.
- Las amenazas; son una forma de hacer presión, parecen fáciles de hacer y si funcionan no tienen que llevarse a cabo.
- Negativa a negociar; se aplica cuando la negociación va por buen camino y se presenta un obstáculo para continuar.
- Demandas extremas; cuando se pide más de lo que se estaría dispuesto a aceptar para que en la negociación se llegue a un nivel razonable.
- Demandas escalonadas; el negociador aumenta una de sus demandas por cada concesión que hace sobre la otra parte.
- Tómelo o déjelo; si la otra parte la aplica, una forma de enfrentarla es ignorándola al principio e introduciendo otras posibilidades.
- Desafío; pone a la otra parte a la defensiva en un esfuerzo por lograr concesiones.



- Dividir la diferencia; si se presentan posturas extremas, como irreconciliables, la alternativa es ceder proporcionalmente las dos partes, dividiendo la diferencia.

Estas técnicas se pueden emplear en las relaciones interpersonales, grupales, organizacionales, y cada negociador según su estilo podrá utilizarlas en el proceso.

5.6. Uso de simuladores para generar estrategias de solución de conflictos mediante la negociación

Los modelos de la simulación son empíricos; no son matemáticos en su expresión pura, ya que no se desarrollan explícitamente fórmulas matemáticas en las cuales los valores son sustituidos para calcular la respuesta. El modelo en la simulación es una representación cuantitativa-cualitativa de las características del comportamiento, interacciones y atributos intangibles y no lógicos de la entidad bajo estudio. Además, en la simulación es posible trazar las actividades como cambio de relaciones y variables. Esto no es así en el caso de la solución de ecuaciones para un objetivo de optimización. De hecho, el modelo de la simulación no se usa para la optimización. Es desde el punto de vista básico un enfoque de tanteo para problemas complejos.⁵³



Antiguamente, la idea de emplear modelos de simulación se limitaba a crear un modelo representativo de una situación o problema concreto, apegándose en medida de lo posible a la

⁵³ Terry & Franklin (2007). *Principios de administración*. México: Compañía editorial continental, pp. 141-142.



realidad, con el fin de experimentar con diferentes propuestas, procesos, variables y acciones. Con este proceso era posible analizar y observar las reacciones en un programa piloto, un grupo muestra, una réplica de un modelo, etc., los recursos limitaba en gran medida la potenciación de los resultados.

Gracias a la tecnología, en la actualidad el uso de los simuladores se ha extendido a tal grado que es posible su aplicación en diferentes rubros, tales como la investigación, la enseñanza, las organizaciones, los negocios, etc.

Como mencionamos anteriormente, algunos usos de simuladores se centran en la enseñanza y en las empresas. A continuación, se analizarán ambos rubros, comenzando con el de la enseñanza.

El uso de simuladores en la enseñanza representa involucrar activamente a los alumnos a una circunstancia o proceso que se desee ejecutar para analizar las alternativas o bien para poner a prueba los conocimientos adquiridos por el alumno. El aprendizaje puede resultar por medio de un juego que resulte interactivo y divertido, ya que es posible generar un interés genuino en el estudiante y facilitar la comprensión de una situación.

Sin embargo, para que resulte realmente útil un simulador en este rubro es necesario que los alumnos estén completamente motivados, pues de no estarlo el aprendizaje puede verse afectado. Además, la institución educativa deberá contar con los recursos y personal capacitado para así aprovechar realmente los simuladores para la enseñanza.

Otro uso de simuladores se da en las empresas. Los simuladores son una herramienta que se viene





implementando desde hace ya varias décadas en diversos países; pero gracias a los grandes avances tecnológicos, se han desarrollado programas y juegos donde el usuario tiene a su alcance recursos que le permiten recrear situaciones particulares para estudiar y visualizar las reacciones que pueden presentarse al efectuar determinadas acciones. Para el caso de la generación de estrategias que conlleven a la resolución de conflictos, lo anterior puede representar una ventaja competitiva.

Para ilustrar el uso de simuladores tanto para el ámbito de la enseñanza como el de las organizaciones, se expone un simulador llamado “Navieros”, el cual es útil para alumnos y ejecutivos que deseen practicar y reforzar sus habilidades de negociación y resolución de conflictos. Enseguida se presentará dicho simulador:

En España, una empresa llamada Gamelearn⁵⁴, se dedica al desarrollo de videojuegos para la formación de habilidades directivas, los cursos-videojuegos permiten el aprendizaje por medio de la práctica. Gamelearn cuenta con el videojuego “Navieros” que permite desarrollar las habilidades de negociación y resolución de conflictos a través de seis casos, en donde el usuario deberá enfrentarse a diversas situaciones que requieren la aplicación de habilidades que conlleven a la resolución de conflictos, y claro está, también al aprendizaje puesto en práctica.

Las ventajas que expone Gamelearn sobre Navieros son:

⁵⁴ <https://game-learn.com/game-based-learning-formacion-corporativa/serious-game-negociacion-y-resolucion-de-conflictos/>



Las situaciones creadas han sido cuidadosamente estudiadas, por lo que la aplicación de la correcta estrategia de negociación es necesaria para poder avanzar en el juego. No sirve con sólo aprender la teoría, sino que los contenidos deben ser interiorizados para poder ser aplicados.

Las condiciones son controladas, por lo tanto, permite hacer varios intentos (sin coste y sin riesgo) para conseguir el resultado deseado en cada negociación.

Es aplicable a cualquier miembro del equipo, cada nivel se puede superar de diferentes modos, por ello quienes tengan conocimientos previos en negociación podrán mejorarlos y los que se enfrenten al tema por primera vez evolucionarán de modo diferente.

La interacción con los diferentes escenarios y personajes hace que el juego sea mucho más dinámico y entretenido.

Sin duda alguna, los grandes avances tecnológicos nos permiten mejorar y simplificar muchos aspectos de nuestra vida y las empresas no son ajenas a este mejoramiento. Como puedes ver, con el desarrollo y aplicación de simuladores, las empresas optimizan recursos y pueden generar bienestar laboral y superación personal en sus empleados y, por otro lado, los estudiantes pueden poner a prueba sus conocimientos invitándolos al análisis de diferentes alternativas para resolver situaciones que pueden presentarse en su desarrollo académico y laboral.

RESUMEN



Desde tiempos inmemoriales la negociación y el conflicto forman parte de la vida del ser humano, acompañándolo en sus diferentes actividades durante su día, de manera inconsciente, tal vez; sin embargo, en todo momento se encuentra con situaciones tensas que debe solucionar con una o más personas, a esto se le denomina conflicto, y para mediar las circunstancias es necesario recurrir a un proceso de negociación.

En esta unidad se abordaron los conceptos de conflicto y negociación. Primeramente, se definió el concepto de conflicto, así como los métodos de resolución de conflicto.

Posteriormente, se conceptualizó la negociación, exponiendo los tipos de este proceso que puedan existir en una empresa y, además, las técnicas inherentes a la negociación.

Finalmente, se estudió el uso de simuladores para generar estrategias de solución de conflictos mediante la negociación, en este punto se expuso a manera de ejemplo el videojuego llamado “Navieros”, desarrollado por una empresa española, que es un simulador en donde el usuario enfatizará en la resolución de los conflictos que se puedan presentar en cualquier situación.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Título	Páginas
Robbins, S. y T.	“Comportamiento organizacional”	Págs. 439
Robbins & DeCenzo.	“Fundamentos de administración”	Pág. 113
Chiavenato, I.	“Introducción a la teoría general de la administración”	Pág. 433
Mercado S.	“Administración aplicada”	Pág. 588
Puchol Luis, et al.	“El libro de las habilidades directivas”	Pág. 439
Daft, Richard	“Administración”	Págs. 618-623
Robbins, Stephen	“Comportamiento organizacional, teoría y práctica”.	Págs. 513



Unidad 6

La motivación en el proceso de dirección





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno diseñará programas de motivación (estímulos e incentivos) para apoyar las funciones de dirección.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

6. La motivación en los procesos de dirección

6.1. Concepto de motivación

6.2. Diversos enfoques de motivación

6.2.1. Enfoques de contenido (jerarquía de necesidades, enfoque ERG, modelos de necesidades adquiridas, modelos de los dos factores)

6.2.2. Enfoques de procesos (modelo de la expectativa, modelos de la equidad, modelo del reforzamiento)

6.3. Diseño de programas de motivación (incentivos y estímulos) para apoyar las funciones de dirección

INTRODUCCIÓN



¿Por qué algunas personas demuestran una voluntad para trabajar, mientras otras sólo hacen lo que se les encarga? ¿Por qué algunos individuos creen que el trabajo es la maldición bíblica y otros van más allá del deber? ¿Hacia dónde hay que orientar los esfuerzos de los individuos? ¿Qué teoría es la mejor para llevar un desempeño más alto en los trabajadores? ¿Los trabajadores motivados son más felices? Estas y otras preguntas

podrán ser resueltas al abordar el tema *motivación*.

La motivación, desde una primera visión, es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado. Es un impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de una meta. Es un factor clave para se logren los objetivos de la organización. Sin embargo, no todos están de acuerdo en cómo motivar a los empleados.

Desde una concepción puramente económica hasta una visión humanista, la motivación se vislumbra como un elemento clave para que se produzca más; sólo que ¿bajo qué aspectos debe motivarse al trabajador?

Esta unidad aborda los diversos enfoques y modelos que más han influido en el mundo empresarial y están catalogados bajo dos vertientes: de contenido y de



proceso. Cada uno posee su propia visión de un fenómeno tan complejo como es el que aborda la unidad. Cada uno enmarca qué tipos de necesidades o deseos mueven la conducta hacia una meta. Ninguno posee la verdad absoluta; ustedes son los que apreciarán y juzgarán los beneficios y perjuicios a la luz de su propia concepción de la naturaleza humana y las exigencias empresariales.



6.1. Concepto de motivación

La mayoría de nosotros nos levantamos en la mañana, vamos a la escuela, o al trabajo, y nos comportamos en formas que son inevitablemente nuestras. Todos tenemos razones para hacer lo que hacemos y comportarnos de cierta forma; disfrutamos algunas clases, otras no; algunas labores, otras no; o encontramos divertidas algunas actividades recreativas. Los psicólogos afirman que todo comportamiento está motivado; todos esos comportamientos están causados por algo: la motivación.

La motivación se refiere a las fuerzas internas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción. Su estudio ayuda a los administradores a entender lo que impulsa a las personas para iniciar una acción, qué es lo que influye en su acción y la razón por la cual persisten en ella a través del tiempo.⁵⁵

En otras palabras, fuerzas internas o impulsos mueven a las personas a realizar determinadas acciones en una dirección y persistir con entusiasmo, voluntad, interés e intensidad hasta llegar a la meta.

Pero, ¿dónde radica la motivación en el ser humano? Las respuestas son diversas y disímolas: ofreciendo alicientes monetarios o de otra índole; examinando las necesidades de los empleados; retándolo a ir más allá de sus responsabilidades, entre otras.

La motivación no se distingue directamente; se debe inferir por el comportamiento. Dicho de otra forma, solamente podemos juzgar el grado de motivación de una

⁵⁵ Daft, Richard (2006). *La experiencia del liderazgo* (3ª edición). México: Thompson, p. 444.



persona observándola. Si un empleado realiza mayor número de productos que cualquier otro, podemos decir que está más motivado que los demás.

No medimos la motivación directamente, sólo observamos; en este caso, un indicador son los productos realizados.

El comportamiento de los empleados que están motivados da como resultado niveles más elevados de satisfacción y desempeño. La satisfacción trata de las actitudes o sentimientos acerca del trabajo y de lo relacionado con él (salario, promoción, compañeros de trabajo, etc.). Se trata de qué tanto complace al empleado la actividad, las funciones, el trabajo.

En otras palabras, Hellriegel, Jackson y Slocum afirman que “es un estado psicológico que indica lo que otras personas sienten de su circunstancia, con base en la evaluación de ésta”⁵⁶ Por tanto, no significa cuán duro se labora o qué tan bien lo hace, sino el disfrute que tiene por realizar sus funciones.

En cuanto al desempeño, éste se refiere a los comportamientos dirigidos a cumplir con el objetivo o realizar los productos o los servicios. Sin embargo, éste se puede ver afectado por la habilidad e inteligencia del trabajador y por los recursos existentes en la empresa.

Por tanto, se observa que la motivación no es una tarea fácil. Es un reto lograr que se cumplan las metas de desempeño, dedicar esfuerzos para que el empleado se sienta satisfecho con su actividad y desarrollar los factores de motivación idóneos. Tener empleados motivados, satisfechos y de alto desempeño es un objetivo que todo buen administrador debe alcanzar.



⁵⁶ Hellriegel, Don, *et al.* (2010). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11ª. Edición). México: Cengage Learning, p. 458.

6.2. Diversos enfoques de motivación

En la introducción, ya había señalado brevemente que no existe un enfoque o modelo universalmente aceptado sobre cómo motivar a la gente. Un buen número de autores nos ofrecen diversas teorías que enriquecen las posibilidades de aplicar la que mejor consideren los directivos, a partir de su propia visión (naturaleza humana) de qué motiva a los empleados y las situaciones del medio ambiente.

El siguiente cuadro muestra las principales:

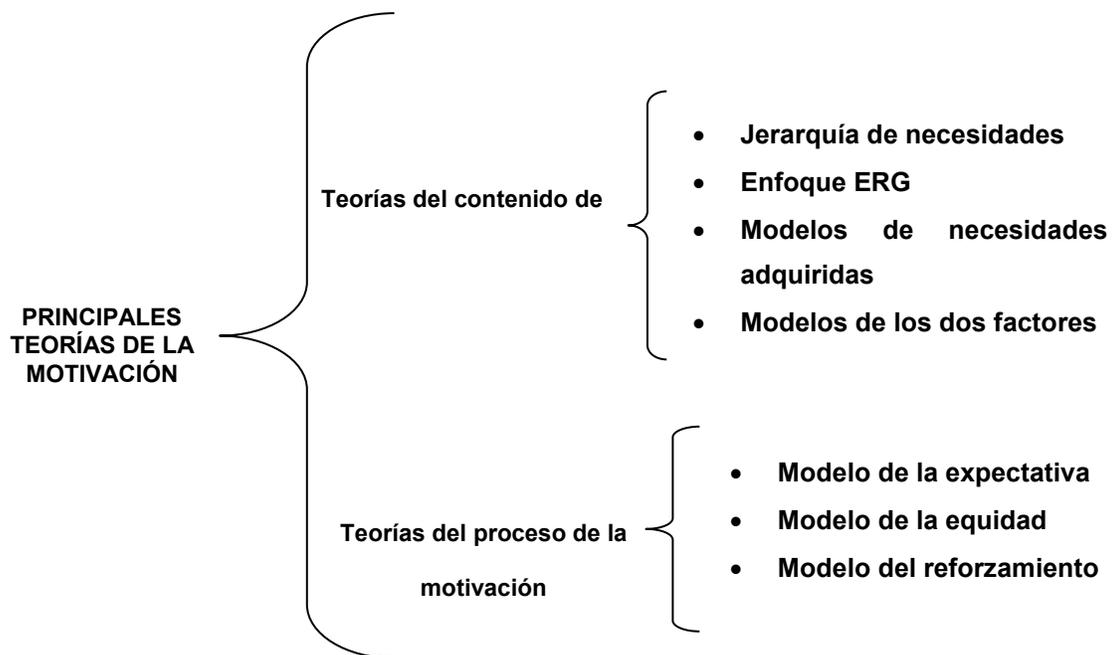


Figura 6.1. Principales teorías de la motivación, basado en “Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”⁵⁷

⁵⁷ Lussier. Robert N, *et al.* (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª edición). México: Editorial Thomson, p. 75.

6.2.1. Enfoques de contenido (jerarquía de necesidades, enfoque ERG, modelos de necesidades adquiridas, modelo de los dos factores)

Una reflexión sistemática sobre la motivación de los trabajadores se basó en los estudios Hawthorne al sugerir que el dinero no era la única razón de la eficiencia laboral, como parecían creer Frederick Taylor y otros estudiosos de la administración científica. A partir de este estudio, se



propusieron distintos modelos para dar cuenta de las diferentes necesidades de los empleados y ayudar a las empresas a facilitar su satisfacción. Éstos se concentraron en lo que se denominó teorías de contenido. Bajo esta clasificación se ubican:

La jerarquía de necesidades, que desarrolló Abraham Maslow, cuyos escalones inferiores (como un ambiente de trabajo seguro y un salario mínimo digno) representan urgencias a ser resueltas en primer lugar, antes que las necesidades más sofisticadas (como el sentido de pertenencia o la autorrealización) sean activadas.

Clayton Alderfer simplificó el enfoque de Maslow a través de su teoría del ERG (cuyo acrónimo es por las palabras en inglés: Existence Relatedness and Growth, cuya traducción al español sería Crecimiento Relacionado con la Existencia). Señaló además la presencia de un mecanismo de frustración-regresión que



representa el descenso en la jerarquía si no se pueden obtener los objetivos superiores.

David McClelland, por su parte, se enfocó en la dinámica de la adquisición de las necesidades y categorizó las distintas carreras posibles para un individuo de acuerdo con la intensidad de sus necesidades de logro, afiliación y poder.

Por último, tenemos la teoría bifactorial de **Frederick Herzberg**, que se basa sólo en dos tipos de factores: los factores de higiene, cuya ausencia hace que el trabajador se vea insatisfecho; y los motivadores, los únicos que influyen en la satisfacción laboral en forma positiva.

En resumen, las teorías de contenido se centran en explicar la motivación según sus elementos constitutivos. Es decir, describen y analizan los elementos que intervienen en el proceso de motivar al individuo. Pasemos a revisar cada una de ellas.

Teoría de la jerarquía de las necesidades.

La motivación se puede entender mejor en términos de las innumerables necesidades que tenemos, así como de las incontables formas que se buscan para satisfacer esas necesidades. Para sistematizarlas, Abraham H. Maslow desarrolló una teoría denominada Jerarquía de las Necesidades. Maneja la propuesta de que cuando una necesidad queda razonablemente satisfecha al momento surgen otras. Cuando estas últimas se satisfacen aparecen otras y así sucesivamente. La teoría de Maslow es que las necesidades humanas se encuentran organizadas de acuerdo a una jerarquía relativa

Maslow formuló que las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia en cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de

seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Afirmó que “si todas las necesidades no son satisfechas, y el organismo se ve dominado por las necesidades fisiológicas, las otras pueden dejar de existir o ser empujadas a un trasfondo.” (Maslow, 1943) La siguiente figura (6.2) ilustra la orientación que, en la práctica, se le ha dado a esta teoría.

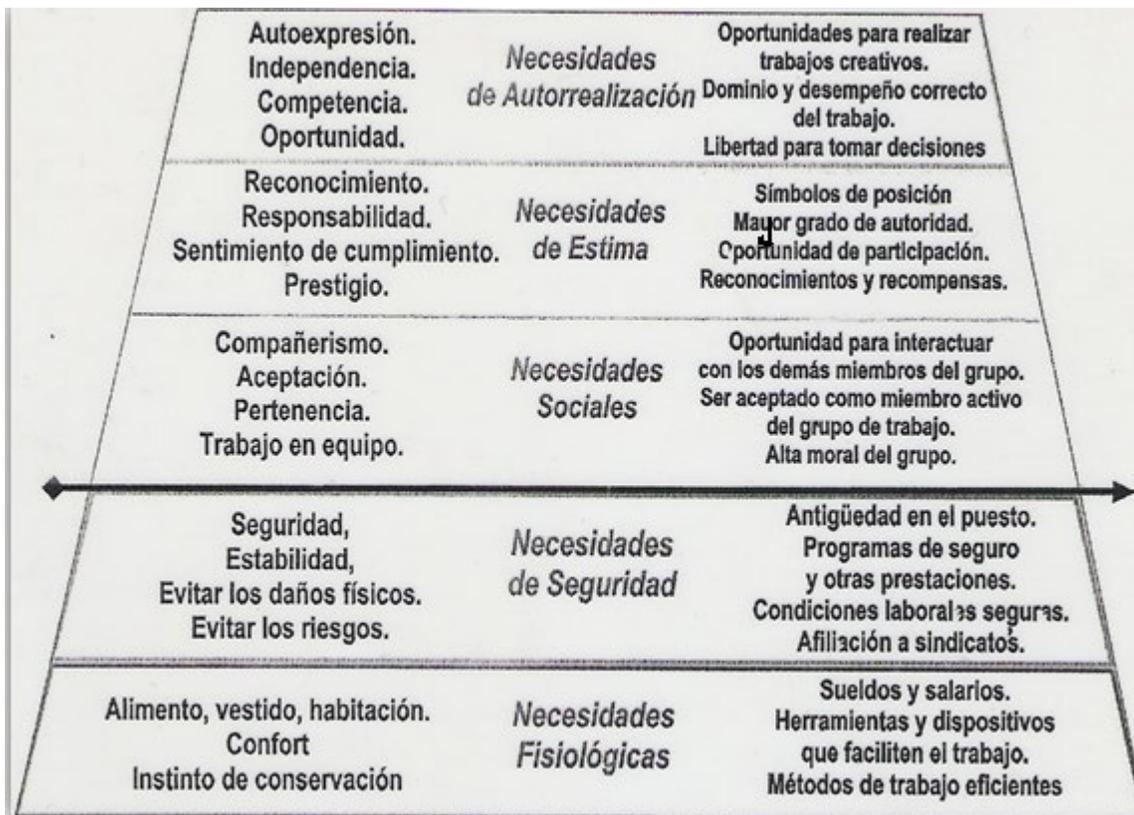


Figura 6.2. La teoría de la jerarquía aplicada al trabajo.

Para motivar a los empleados aplicando la teoría de la jerarquía de las necesidades será necesario satisfacer las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), de modo que éstas no dominen el proceso de motivación. Por ejemplo, por medio del salario que reciben los empleados, pueden satisfacer sus necesidades fisiológicas y las de su familia. También se les ayuda a satisfacer las necesidades de seguridad con estabilidad en el trabajo y prestaciones.

Si las dos primeras necesidades recibieron gratificación, entonces emergen las de afecto; generalmente se busca un lugar dentro de un grupo para obtener aceptación y pertenencia.



El siguiente escalón se denomina las necesidades de estima. Se refiere a desear una evaluación altamente estable del individuo en cuanto a su dignidad, autoestima y respeto de otras personas. Maslow estima que existen dos clases de estas necesidades: las primeras se refieren al deseo del individuo por fortaleza, alcance, adecuación, confianza, independencia y libertad. Las segundas, se definen al relacionarse con otros como la reputación, el prestigio, el reconocimiento, el aprecio y la atención.

Todas conducen a un sentimiento de autoconfianza y de que se es útil y necesario para el mundo.

La última necesidad se denomina auto realización. Se refiere a la tendencia a ser más de lo que uno es. Un administrador hace administración, pero busca algo más; alcanzar su potencial; llegar a ser todo lo que una persona es capaz de ser.

Este enfoque podría explicar, en forma muy simplista, que si los gerentes satisfacen convenientemente las primeras necesidades (fisiológicas y de seguridad) pagando buenos salarios y dando prestaciones de seguridad social, el trabajador buscará la satisfacción de sus necesidades más altas. Empero, ha sido criticado porque no necesariamente las necesidades se manifiestan jerárquicamente en ese orden; la cultura o la personalidad pueden provocar que una persona desee satisfacer una necesidad más alta sin tener una cobertura amplia de las primeras. Por ejemplo, el patriotismo ante el potencial sacrificio de la vida. Sin embargo, este esquema es un buen referente para explicar la motivación en términos de comportamiento humano.

Enfoque ERG

Clayton Alderfer propone una jerarquía muy similar a la de Maslow, donde las **necesidades de existencia** corresponden a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las necesidades de relación son las sociales y de estima; finalmente, las necesidades de crecimiento corresponden a las de autorrealización. Pero, las diferencias son las siguientes:

1) Alderfer afirma que las personas tratan de satisfacer más de una necesidad a la vez. En otras palabras, aunque no estén satisfechas las necesidades de existencia completamente puede estar motivado a relacionarse o crecer.

2) También asevera que la frustración de una necesidad de más alto nivel puede llevar a esfuerzos por satisfacer una necesidad de nivel más bajo. Por ejemplo, si a un empleado le es difícil conseguir reconocimiento aunque lo busque, puede regresar a satisfacer necesidades de existencia aunque ya estén colmadas. Esto le denominó **Hipótesis de regresión de la frustración**.

Las implicaciones prácticas son tres:

Se debe identificar el grado de necesidad de existencia, relación y crecimiento de los empleados y trabajadores.

Es más probable que los empleados que tienen necesidades de existencia y relación relativamente satisfechas se enfoquen en las necesidades de crecimiento.

Se debe buscar hipótesis de regresión de la frustración entre los empleados.

Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C. y Curphy Gordon J., 2007: 251.

Figura 6.3 Teoría ERG de Alderfer.

Modelos de necesidades adquiridas

Una teoría que ni se orienta por supuestos de jerarquía ni por distinciones, sino por necesidades adquiridas socialmente o secundarias es la que propuso David McClelland en 1961. Con base en narraciones que las personas le propusieron ante fotografías de contenido ambiguo, McClelland llegó a la conclusión de que la motivación de un individuo se basa en necesidades externas que están en relación directa con elementos como la cultura, la familia o la sociedad y que pueden agruparse en tres necesidades dominantes y diferenciadas: logro, poder y afiliación.



La meta de la necesidad de poder es sentirse poderoso teniendo influencia sobre otros, acumulando prestigio y fortaleciéndose a sí mismo. Necesita conseguir el éxito por sí mismo al alcanzar ciertas metas o superar determinadas barreras. Tienden a convertirse en líderes, persuadiendo a los demás en alcanzar ciertos resultados sobre otros. Son competitivos, agresivos y utilizan a los miembros de un grupo para sus propios beneficios. Esta gente se agrupa en dos tipos: poder personal cuando desea dirigir e influir en los demás; y el poder institucional cuando organiza los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

La meta de la necesidad de afiliación significa que las personas buscan mantener buenas relaciones interpersonales con otros, o restaurar una relación afectiva positiva a través de la cooperación, la confianza y la comprensión. Estas relaciones enfatizan la necesidad de sentirse apreciados y estimados por otros a través de las contribuciones que hacen a las metas y a la empresa. Eligen a sus compañeros de trabajo por su afinidad más que por su competencia y evitan comentarios que puedan herir o promover divisiones entre los miembros de un grupo.



La meta de la necesidad de logro se manifiesta en personas que tratan de sobresalir realizando tareas difíciles y desafiantes. Se presionan a sí mismos, cumplen sus actividades con alto desempeño y desean tener éxito. Es probable que quienes buscan satisfacer esta necesidad establezcan metas personales altas con mayor esfuerzo para alcanzarlas. Al contrario, quienes tienen una necesidad baja se orientan a tareas fáciles, con metas menos ambiciosas.

Algunas ideas para motivar a los empleados, según sus necesidades dominantes son:⁵⁸

- Cómo motivar a empleados con elevada necesidad de logro. Se les debe conferir tareas no rutinarias y que representen un desafío con objetivos claros y alcanzables. Requieren retroalimentación rápida y frecuente sobre su desempeño. Necesitan cada vez mayores responsabilidades para que hagan cosas nuevas. No se debe obstaculizar su camino.
- Cómo motivar a empleados con elevada necesidad de poder. El líder debe dejarlos planear y controlar su trabajo tanto como sea posible. Hay que incluirlos en la toma de decisiones tanto como sea posible, en especial cuando éstas les atañen. Estas personas suelen desempeñarse mejor solas que como miembros de equipos. Trate de asignarles una tarea completa y no una parte de ella.
- Cómo motivar a empleados con elevada necesidad de afiliación. El director debe estar seguro que trabajen en equipo. Este tipo de personas obtienen satisfacción de la gente con la que laboran más que de la tarea en sí. Se les debe llenar de elogios y reconocimientos y delegar responsabilidades para que orienten y formen a sus nuevos empleados. Son buenos para crear grupos y como mentores.

⁵⁸ Lussier, *op. cit.* p. 80



McClelland subraya que su teoría explica los motivadores para un buen gerente y afirma “Los mejores gerentes que hemos estudiado tienen un índice alto en motivación por el poder, bajo en la necesidad de agradar y alto en inhibiciones”⁵⁹ Explica que los gerentes con necesidades de poder son más eficientes porque crean sentido de responsabilidad en sus subordinados, a aquéllos los mueve más el poder institucional que el personal porque por si solos no tienen la suficiente disciplina para mover a las empresas en forma satisfactoria. Sugiere que la orientación hacia la gente no crea tan buen estado de ánimo como el del gerente motivado por el poder.

Modelo de los dos factores

El modelo de los dos factores lo propuso Frederick Herzberg después de revisar la literatura publicada –hasta ese entonces- sobre actitudes hacia el trabajo y una serie de entrevistas a 200 ingenieros y contadores.

En las ahora clásicas entrevistas, Herzberg y sus colaboradores solicitaron que cada empleado recordara algún momento en que se hubiera sentido especialmente bien y otro en que se hubiera sentido especialmente mal en cuanto a su trabajo. Luego, se les solicitó que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Los resultados que se obtuvieron fue que los empleados mencionaban ciertas condiciones que se repetían como responsables de sentimientos de satisfacción y otras muy distintas como causantes de sentimientos de insatisfacción. En otras palabras, si reduce la insatisfacción no es a través de aumentar la satisfacción, porque no se encuentran sus factores en los

⁵⁹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. *Administración*. México: Prentice Hall. 8ª edición, 2005, p.397

extremos de una línea continua, sino en dos distintos, como se señala en la figura 6.4.



Figura 6.4 Modelo de los dos factores

Por ejemplo, tener un trabajo interesante se asociaba con sentimientos de satisfacción, pero su falta no se asociaba con insatisfacción. A su vez, un puesto de poca importancia se asociaba con sentimientos de insatisfacción, pero un trabajo prestigioso no se asociaba con sentimientos de satisfacción.

En otras palabras, el *insatisfactor* describe la relación del empleado con el contexto o ambiente en que hace su trabajo. Los principales factores fueron: *política administrativa, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales*.

Los *insatisfactores* describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar o reducir la insatisfacción del trabajo; la necesidad de evitar lo desagradable, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas. Se les denominó *factores de higiene* por su carácter “preventivo y ambiental”. También se le conoce como *de mantenimiento*. Ejemplo, el salario debe estar presente para que el individuo –entre otras cosas- no se sienta insatisfecho con el trabajo, pero tiene poco efecto en su desempeño.



Por otro lado, los satisfactores describen la relación de una persona con lo que hace. Los principales factores que se mencionaron fueron: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso.

Los satisfactores se les denominaron motivadores, puesto que sugieren que son efectivos para impulsar al individuo a efectuar un esfuerzo y desempeño superiores; por la necesidad de aumentar la autorrealización. Por ejemplo, el reconocimiento por un trabajo bien hecho o por ser el empleado del mes, impele al trabajador a esforzarse más.

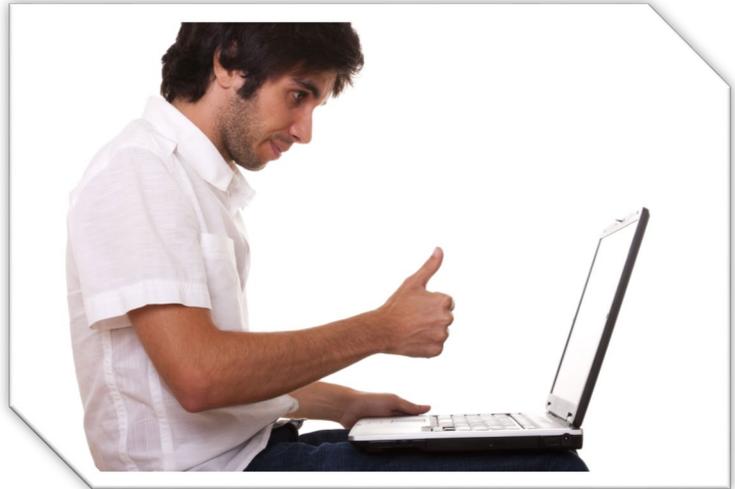
En resumen, la ausencia de los factores de mantenimiento o higiene genera mucha insatisfacción, pero su presencia no causa una fuerte motivación. Por otro lado, la presencia de los factores de motivación conduce a una fuerte satisfacción, pero su ausencia no causa gran insatisfacción.

Sus implicaciones para la administración son importantes porque señalan que para motivar a los empleados se debe recurrir más a los factores motivadores: los que revisten contenido del trabajo como el reconocimiento, el crecimiento personal, la promoción, la iniciativa, el logro, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, entre otros. No siempre un aumento de salario (debatible, por cierto) o una mayor seguridad laboral desencadenan una alta motivación; sólo significan que si faltan contribuirán a una pésima situación contextual; si existen se aprecian como beneficios directos que no motivan.

Como han podido apreciar, existe un paralelismo entre la teoría de Maslow y la de Herzberg: los factores higiénicos se localizan en las tres primeras necesidades (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivacionales de Herzberg se localizan en Maslow en las dos últimas necesidades.

La aplicación del modelo de los dos factores se refleja en esquemas de enriquecimiento y diseño del trabajo para reestructurar los puestos e incrementar la satisfacción del trabajador, como el modelo de Hackman y Oldham.

Si se espera únicamente motivar mejorando los factores de higiene, estos no mejorarán el desempeño. Por tanto, los administradores deben mantener el medio ambiente psicológico de trabajo tan libre como sea posible de malas políticas, malas condiciones, pago injusto y supervisión deficiente. De no hacerlo, generarán insatisfacción que puede ocasionar ausencias, retardos, hostilidad y bajo desempeño.



Si desean aumentar la satisfacción deben enriquecer el trabajo mismo; proporcionar mayores sentimientos de logro, reconocimiento, progreso y responsabilidad.

En resumen, la base de su denominación bifactorial está a nivel psicológico. Las dos dimensiones de actitudes en el trabajo reflejan una estructura de necesidad bidimensional; por un lado, un sistema de necesidades para evitar lo desagradable y otro paralelo para satisfacer las necesidades de crecimiento personal.



6.2.2. Enfoques de procesos (modelo de la expectativa, modelos de la equidad, modelo del reforzamiento)

Los enfoques anteriores analizan lo que puede llamarse el contenido de la motivación; otros modelos se han orientado al proceso de motivar a las personas. Se interesan en explicar la forma en que se despliega el proceso motivacional; es decir, cómo se desarrolla; la manera en que el empleado pasa del estado inactivo al motivado y cómo se satisface la necesidad que desencadena este proceso, sin interesarse en detallar qué motiva al individuo.

A este enfoque actualmente se le clasifica como cognoscitivo. Estas teorías proporcionan respuestas a los líderes acerca del establecimiento de metas y el cumplimiento de las tareas. Es una forma práctica de mirar aspectos importantes que se presentan en la motivación desde el punto de vista organizacional. Algunos modelos que se encierran dentro de este modelo se verán enseguida.

El modelo de las expectativas de autores como Victor Vroom⁶⁰ mantiene que las personas desarrollan expectativas concretas respecto de que:

⁶⁰ Existen otras teorías de las expectativas como las de Porter y Lawler.



El esfuerzo dedicado a una tarea proporcionará un rendimiento apropiado.

El rendimiento brindará el resultado deseado (por ejemplo, una recompensa monetaria), de acuerdo con el valor que el individuo le asigna a ese resultado.

Desde el punto de vista de la dirección, este modelo permite descubrir cuáles son las necesidades de los empleados y diseñar las tareas de forma tal que su realización exitosa permita la satisfacción de esas necesidades, sin importar de qué tipo sean estas.

El modelo de la equidad afirma que los individuos esperan que los resultados obtenidos sean proporcionales al rendimiento. En caso contrario, la persona que percibe una situación laboral como injusta puede alterar su comportamiento, reduciendo su contribución hasta el nivel que considere apropiado a su retribución.

Por último, tenemos el modelo del reforzamiento, donde se expone que la conducta humana es el resultado de un estímulo que condiciona la emisión de una respuesta determinada en un individuo; siendo así, su conducta futura será congruente con las consecuencias que se derivaron de sus actuaciones pasadas.

Modelo de la expectativa

Se ocupa de explicar las relaciones entre lo que las personas ejecutan y las recompensas o resultados que conseguirán. Propone que los empleados se sienten motivados cuando creen que pueden realizar la tarea y que una vez ejecutada recibirán una recompensa que justificará el esfuerzo empleado en su realización.



Fue descrita por Tolman en 1932, pero modificada al entorno laboral por Edward E. Lawler, Lyman Porter y Victor Vroom.

El modelo de Porter y Lawler parte de dos preguntas básicas:

1. ¿Cuáles factores determinan el esfuerzo que una persona pone en su trabajo?
2. ¿Cuáles factores afectan la relación entre esfuerzo y desempeño?

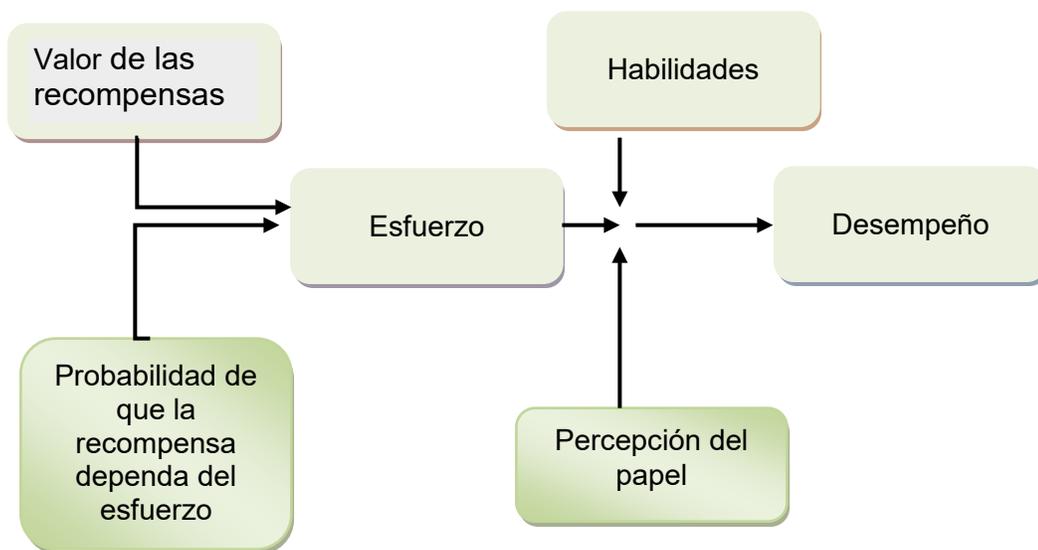
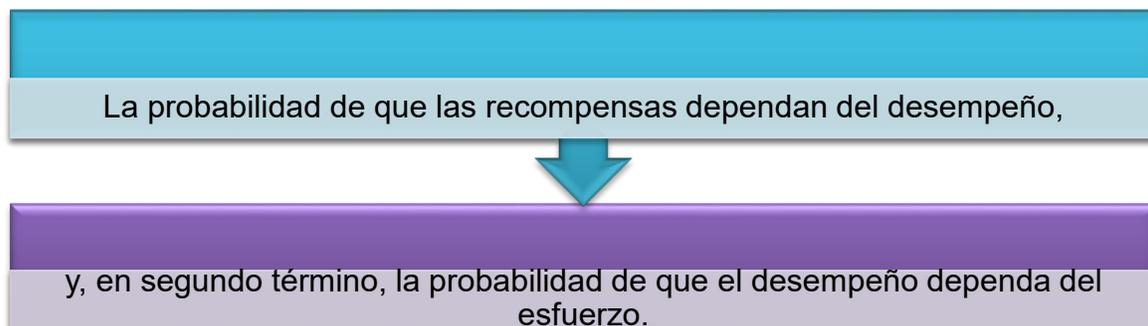


Figura 6.5 Modelo de las expectativas de Porter y Lawler



En el diagrama se muestran seis variables. La primera pregunta se contesta considerando tanto el *valor de las recompensas* como *la probabilidad de que la recompensa dependa del esfuerzo*. Cuanto mayor sean ambas variables, mayor será el esfuerzo que el empleado hará en una situación dada. Por ejemplo, si un empleado considera muy alta una recompensa (por ejemplo, reconocimiento por su trabajo), pero cree que recibirá poca recompensa (esperanza subjetiva) por parte de su jefe, entonces el esfuerzo será mínimo. El valor de las recompensas dependerá del grado en que la persona crea que satisfará sus necesidades en términos de las sugeridas por Abraham Maslow.

La segunda variable (la probabilidad de que la recompensa dependa del esfuerzo) se refiere a la posibilidad subjetiva de que las recompensas que el empleado desea se producirán por el hecho de que realice esfuerzos. Que se lleve a cabo este esfuerzo dependerá de dos expectativas:



Si se cumplen todas esas condiciones –desempeño y recompensas- entonces el trabajador se esforzará. Este esfuerzo se le identifica como la cantidad de energía que un individuo invierte en determinada situación.

Por ejemplo, si usted desea recompensar a un empleado con un aumento de salario, podría éste valorarlo si lo desea o no, o le es indiferente, en función de si satisface sus necesidades. Imaginemos que el trabajador quiere el aumento de sueldo, entonces, se suceden las dos expectativas. La primera, puede suponer



que recibir este aumento (recompensa) depende de su buen desempeño. La segunda expectativa se da al estimar subjetivamente que, al haberse esforzado, y conseguir un excelente desempeño, le propició el aumento. También podría percibir que es la antigüedad en el empleo la que le propicia un aumento y, por tanto, no considerará realizar ningún esfuerzo adicional.

Ya habíamos descrito el papel que juega el desempeño dentro de la motivación. Esta teoría resalta su valor, sobre todo porque determina que el esfuerzo no es sinónimo de desempeño. Las otras dos variables, habilidades y la percepción del papel, deben combinarse con el esfuerzo para determinar el desempeño. Las habilidades son características individuales como destrezas, inteligencia, rasgos de la personalidad, entre otros, necesarias para una función. La percepción del papel son los tipos de actividades y el comportamiento que una persona cree que debe desarrollar para desempeñar con éxito su trabajo.

Resumiendo, el esfuerzo se desarrollará si se tienen altas expectativas del valor de las recompensas y si hay una alta probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. El esfuerzo no implica buen desempeño, excepto si se cuentan con las habilidades necesarias y se tiene una cierta percepción de lo que se debe realizar en la organización para tener un buen desempeño.

Otra versión de la teoría de las expectativas la elaboró Victor Vroom. Explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo:

$$\text{MOTIVACIÓN} = \text{VALENCIA} \times \text{EXPECTATIVAS}$$



La valencia se refiere al valor que otorga una persona a un resultado dado en relación con otros (como consecuencia de una acción). Se trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una persona por alcanzar una meta. Por ejemplo, si un empleado desea poderosamente ser ascendido, se dirá que la promoción tiene una gran valencia para él. La valencia, en este caso, es alta. Podría haber sido neutra para una persona indiferente en cuanto a ella y negativa para una persona que esté en contra de ella.

-1.00	-0.75	-0.50	-0.25	0	0.25	0.50	0.75	1.00
Un fuerte desprecio del resultado				Indiferencia	Una fuerte preferencia por el resultado			

La expectativa se refiere al juicio personal que se hace un individuo acerca de que un resultado específico seguirá el curso de acción deseado. Es la convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto. Por ejemplo, una expectativa pudiera expresar el juicio de un empleado de que un aumento de sueldo será el resultado de un aumento en la productividad.

0.0	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	1.00
Baja expectativa								Alta expectativa		

Puesto que la expectativa es una asociación entre la acción y el resultado, puede oscilar entre 0 y 1. Si el empleado no ve probabilidad alguna entre aumento de sueldo por el aumento de la productividad su expectativa será cero. Por el contrario, si en la relación productividad-sueldo hay certidumbre de que así sucederá la expectativa tendrá valor de 1.

La expectativa sobre los resultados es a menudo incierta. Hay tantas causas y efectos en la situación, que el empleado rara vez tiene certeza de que obtendrá un



resultado específico siguiendo una acción determinada. Además, existen resultados tanto primarios como secundarios. Los *resultados primarios* se obtienen directamente de la acción, en tanto que los *resultados secundarios* son consecuencias de los primarios. Por ejemplo, un empleado que adquiere mayor preparación. Puede recibir un ascenso y salario adicional; esto es un resultado primario. Su ascenso le confiere mejor posición social y reconocimiento entre los compañeros; esto es un resultado secundario.

Un ejemplo puede aclarar los términos:

Un soldador de una fábrica, Martín Fuentes de 31 años de edad, sentía grandes deseos (valencia positiva) de tener un trabajo de supervisor en el lugar del trabajo que ocupaba en ese momento. Sin embargo, Fuentes no se imaginaba cómo podría llegar a ocupar ese puesto (baja expectativa). Le desagradaba el trabajo rutinario y sólo había terminado hasta la secundaria, no veía la forma de ocupar ese puesto. Debido a la baja expectativa, Fuentes no se sentía motivado para prepararse y así tener la posibilidad de desarrollarse en el área de supervisión. Aunque deseaba profundamente alcanzarlo, no percibía la manera de lograrlo. Incluso aunque sus deseos eran fuertes carecía de impulso debido a las bajas expectativas.

El modelo de las expectativas sugiere que, a través de la experiencia, las personas se dan cuenta de qué tipos de recompensas (resultados) valúan en mayor grado que otras. Estos resultados pueden o no seguir el orden de la jerarquía de Maslow, puesto que están condicionados por la experiencia. La experiencia permite que las personas desarrollen estimaciones o cálculos de las probabilidades de que una cierta calidad de desempeño conducirá a un resultado específico.

Basándose en una comparación de los resultados que desean (valencia), la conexión posible entre éstos y su desempeño (expectativa), el empleado desarrolla un impulso denominado motivación.



La relación valencia-expectativa exige un número infinito de combinaciones. La más deseable es una valencia positiva elevada y una gran expectativa que produce la motivación más fuerte.

Para que la teoría de las expectativas se traduzca en motivación, el director debe propiciar las siguientes condiciones:



⁶¹ Lussier, *op.cit.* p. 45 «El efecto Pigmalión propone que las actitudes de los líderes hacia los seguidores y las expectativas de éstos, y el trato que les dan, explican y predicen su comportamiento y desempeño

Modelos de la equidad.

Intenta explicar la satisfacción en términos de la percepción que los individuos tienen de la distribución justa o injusta de recursos en las relaciones interpersonales. Este modelo lo desarrolló John Stacey Adams en 1963. Afirma que los empleados tienden a comparar y equilibrar entre los aportes (*inputs*) y resultados (*outcomes*) propios, con respecto de los aportes y resultados de otras personas y grupos de referencia.



Un individuo considerará que se le trata en forma equitativa si percibe que sus aportaciones y resultados son equivalentes a los de sus colegas y compañeros de trabajo. La satisfacción radica en la sensación de equidad. Por ejemplo, si un trabajador nota que otra persona recibe más reconocimiento y recompensa por sus contribuciones que las que él recibe, teniendo la misma cantidad y calidad de trabajo, podría sentirse descontento. La insatisfacción repercutirá en un empleado desvalorizado y menospreciado. Se puede ilustrar mediante la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Resultados propios}}{\text{Aportaciones propias}} = \frac{\text{Resultados de los colegas}}{\text{Aportaciones de los colegas}}$$

Figura 6.6 Ecuación del modelo de la equidad

Según el modelo de la equidad, el individuo puede hacer comparaciones con un referente de la misma organización, con otra persona de distinta empresa, con su propia experiencia en diversos puestos de la misma u otras organizaciones.



En otras palabras, los juicios de equidad se basan en la comparación que hace un individuo con sus grupos de referencia que se mencionaron en el párrafo anterior. Los juicios se basan en lo que aportan a un trabajo y lo que obtienen en una relación equivalente.

Las aportaciones o insumos se definen como las contribuciones que realiza cada participante en sus relaciones de intercambio laboral y se visualizan en términos de valores (recompensas) o costos (responsabilidades).

Los resultados se definen como consecuencias positivas o negativas –tangibles o intangibles- que el individuo percibe como consecuencia de su relación con otro. Entre más estrechas e igualitarias sean éstas con relación a las propias mayor satisfacción tendrá en su trabajo.

Este modelo no evalúa la igualdad que hay entre lo que se aporta y los resultados, sino cuánta equidad se percibe entre los mismos (insumos y resultados).

Por ejemplo, si un empleado percibe que recibe un salario más bajo, puede bajar su productividad. Sin embargo, las investigaciones señalan que cuando el trabajador recibe un salario excesivo, no trabaja más.



En el siguiente cuadro se señalan los elementos principales:

APORTACIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">• Tiempo• Esfuerzo• Lealtad• Trabajo duro• Compromiso• Habilidad• Adaptabilidad• Flexibilidad• Tolerancia• Determinación• Entusiasmo• Sacrificio personal• Confianza en los superiores• Apoyo de colegas y compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad en el trabajo• Salario• Beneficios• Reconocimiento• Reputación• Responsabilidad• Sentido de logro.• Elogios• Agradecimientos• Estímulos

Recurrir a este modelo en la práctica puede resultar difícil, pues el director no siempre sabe cuál es la forma de pensar de sus subordinados ni cuál es su punto de vista sobre su aportación y los resultados que obtienen. Con todo, este modelo ofrece algunas recomendaciones generales que son de utilidad:



Primera,

- Los administradores deben ser conscientes de que la sensación de equidad se basa en la percepción, que puede ser o no correcta. Es posible que el director genere equidad o inequidad. Algunos líderes muestran favoritismo por algunos subordinados a los que dan trato especial; otros no. Así que lo más recomendable es no mostrar favoritismo.

Segunda,

- Las recompensas deben ser equitativas. Cuando los empleados perciben que no los tratan con justicia, pueden generarse problemas de moral y desempeño. Los subordinados que tienen el mismo nivel de desempeño deben recibir recompensas equiparables. Los que producen menos, deben recibir menos.

Tercera.

- Debe recompensarse el desempeño elevado, pero los empleados deben entender qué aportes necesitan hacer para alcanzar ciertos resultados. Cuando se emplean incentivos debe haber normas claras en las que se especifiquen con precisión los requisitos para conseguirlos. El director debe poder informar con objetividad a los empleados por qué una persona obtuvo un aumento por méritos mayor del que consiguió otro.

Adams, citado por Hughes⁶² sugiere seis formas de restaurar el equilibrio, cuando un empleado percibe que hay inequidad:

Cambiar los insumos.

Cambiar los resultados.

Alterar sus auto percepciones.

Alterar las percepciones de su grupo de referencia.

Cambiar su grupo de referencia.

Dejar la situación.

Modelo de reforzamiento



Los anteriores modelos consideran que la motivación surge de una necesidad insatisfecha y de la adopción de ciertos comportamientos que lo conducen a la obtención de recompensas. En consecuencia, las habilidades del administrador son identificar las necesidades y diseñar estrategias específicas que les permitan a los empleados percibir la posibilidad de cubrirlas. Existe otro modelo que

⁶² Hughes, Richard L., et al. (2007). *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia.*, 5ª edición, México, McGraw-Hill, 2007, p.265



apela a conducir un comportamiento que se aprende mediante experiencias que hayan tenido consecuencias positivas o negativas.⁶³

Burrhus Frederick Skinner, psicólogo de Harvard, neoconductista y principal exponente de este modelo, no negaba la existencia de procesos psicológicos, pero como no se podían observar, no los consideraba.

Su objeto de estudio era la conducta humana directamente observable y rechazaba cualquier método que no estuviera basado en la observación. A su teoría la llamó *Conductismo Metodológico*, para diferenciarlo del conductismo Watsoniano.

La conducta humana, según esta teoría, es el resultado de un estímulo que condiciona la emisión de una respuesta determinada en un individuo. Su conducta futura será congruente con las consecuencias que se derivaron de sus actuaciones pasadas.

Este modelo nació de los estudios de Pavlov, quien demostró que un estímulo (comida) evoca una respuesta refleja (innata). Pero un estímulo previamente neutral, (una campana) podría provocar una respuesta similar, por medio de su relación repetida con el estímulo que la producía naturalmente. Esto lo llamó reflejo condicionado. El condicionamiento clásico consiste, entonces, en repetir el estímulo que se va a aprender (la campana) junto con el estímulo natural o incondicionado (la comida). Después de que Pavlov presentó juntos estos estímulos varias veces, la campana produjo por sí sola la salivación del perro (Respuesta condicionada).

Por ejemplo, suponga que espera su turno en un supermercado. Es pleno invierno y la temperatura exterior es muy baja. Cada vez que se abre la puerta de entrada,

⁶³ Lussier, *op.cit.* p. 85.

penetra una ráfaga de aire frío en el interior y le da en plena cara. Suponga que un segundo antes de que se abra la puerta, escucha el sonido de una campanilla. Sin duda, al principio la reacción a este estímulo será insignificante, pero después de recibir en el rostro varias ráfagas heladas, comenzará a estremecerse al escuchar la campanilla antes de que la puerta se abra y entre el viento. En pocas palabras, posiblemente comenzará a responder ante la campanilla en forma muy semejante a como lo hizo ante la ráfaga de viento.

Skinner avanza distinguiendo dos clases de condicionamiento: el condicionamiento clásico, reflejo o respondiente y el condicionamiento operante o instrumental.

En el condicionamiento respondiente –el de Pavlov- las conductas reflejas que el organismo manifiesta como respuestas automáticas se producen por ciertos estímulos concretos; la frecuencia de la respuesta se relaciona con la frecuencia del estímulo que la provoca. En otras palabras, ante un estímulo se provoca una respuesta.

Un ejemplo sencillo lo ofrecen los hospitales que reciben casos de urgencia. Cuando un paciente llega a la sala de urgencias, se encienden luces y/o sonidos especiales en los pasillos para señalar su llegada. Así los médicos y enfermeras reaccionan de inmediato para prestar sus servicios. No obstante, el condicionamiento clásico no se emplea en gran medida en los ambientes de trabajo. La razón es que los comportamientos deseados en los empleados, por lo general, no incluyen respuestas que sea posible cambiar con técnicas de reforzamiento o condicionamiento clásico.





Hellriegel (2004: 92) opina que existe mayor interés en la conducta voluntaria determinada por las circunstancias ambientales y la forma en que pueden cambiar mediante el reforzamiento (condicionamiento) operante.⁶⁴

Por tanto, Skinner atiende a la conducta no refleja; la que tiene efectos sobre el medio ambiente, que opera sobre él y lo modifica. A esta clase de conducta la llama conducta operante. Si utilizamos el experimento de Pavlov para ejemplificarlo, se dirá que el perro emitirá una respuesta (presionando una barra o un botón) y se le refuerza dándole alimento. Solamente el can recibirá el refuerzo si emite el comportamiento que se considera adecuado.

En otras palabras, es el individuo (o el animal) el que influye en el ambiente. Al hacerlo, se encuentra con determinados estímulos llamados reforzadores que harán que repita el comportamiento. Según esto, el hombre aprende de sus actos: cada experiencia agradable tiende a reforzar el comportamiento que la ha causado y cada experiencia desagradable a debilitar el comportamiento que la provocó.

Su ventaja reside en que se puede manipular el ambiente a voluntad. Resulta entonces fácil provocar cambios en el ambiente en que se desenvuelve el empleado y comprobar efectos rápidos en un cambio de conducta. Cuando a un elemento concreto de conducta le sigue determinada consecuencia, es más probable que ocurra de nuevo. Si esa consecuencia tiene el efecto de renovar la conducta de la que hablamos, se denomina reforzador. Por ejemplo, si recibimos una buena calificación por nuestras actividades escolares, entonces se fortalece nuestra conducta estudiosa.

En el condicionamiento operante se ejerce control sobre la conducta de un individuo, en un cierto ambiente (el laboral, en nuestro caso), por medio de aplicación de refuerzos.

⁶⁴ Hellriegel, *op.cit.* p. 92.



Tipos de reforzamiento. Se considera que lo que les sucede a las personas puede analizarse en tres grupos:

Cosas hacia las que sentimos indiferencia.

Cosas que al gustarnos tratamos de que se repitan en el futuro

Cosas a las que sentimos aversión y tratamos de que no vuelvan a ocurrir.

Considerando esto, estamos en condiciones de controlar la conducta humana si podemos crear situaciones agradables y eliminar las desagradables. La única forma de saber si un estímulo fue reforzador consiste en observar si la frecuencia de un comportamiento aumenta después de presentar el estímulo.

Existen dos tipos de refuerzo: positivo y negativo

- **Refuerzo Positivo.** Si queremos que una persona tenga un desempeño deseable y lo repita, nos bastará crearle una situación con consecuencias atractivas. Por ejemplo, si un jefe recompensa a un empleado que llega a tiempo a una junta agradeciéndole por llegar exactamente a la hora prevista, está utilizando el elogio para reforzar la puntualidad. Otros reforzadores son el aumento de sueldo, ascensos, descansos, aumento de estatus, reconocimientos, etcétera. El reforzamiento positivo produce resultados positivos, por lo que es el mejor motivador para aumentar la productividad.
- **Refuerzo Negativo o aversivo.** Técnicamente consiste en la eliminación de estímulos dolorosos o aversivos. Si eliminamos una situación desagradable a una persona estamos en condiciones de controlar su conducta. El resultado agradable viene como consecuencia de la desaparición de la situación desagradable. Por ejemplo, algunas reglas de trabajo suelen ser punitivas: *si tienes tres retardos, te*



regresas a tu casa y se te descontará el día. Por tanto, un trabajador es puntual porque no desea recibir ese reforzamiento negativo como esa llamada de atención y el descuento de su sueldo. Las reglas se establecen para hacer que los empleados no repitan ciertas conductas.

- **Castigo.** Se aplica cuando se desea que desaparezca la conducta, quitando algo agradable o dar algo desagradable; así, el comportamiento no deseado tiene una consecuencia indeseable. Sin embargo, el castigo es efectivo temporalmente; no reduce la probabilidad de que el individuo reincida en la conducta castigada. Hay muchos métodos de castigo, entre otros la hostilidad, el retiro de privilegios, someter al trabajador a periodos de prueba, multas, descensos de categoría, despido, etcétera. Aplicar un castigo puede reducir la incidencia de un comportamiento indeseable, pero también generar otras conductas no deseables como moral baja, menor productividad, hurto o sabotaje. El castigo es el método más controvertido y menos eficaz para motivar a los empleados.

- **Extinción.** En lugar de alentar un comportamiento deseable, la extinción busca reducir o eliminar una conducta indeseada suprimiendo un reforzamiento positivo cuando ocurre dicha conducta. Por ejemplo, el jefe no premia con un elogio a un empleado que llega retrasado a una junta. O bien, puede ya no otorgarle una recompensa valiosa para él, como un aumento de sueldo, hasta que el empleado se conduzca de acuerdo a normas establecidas. En otras palabras, el comportamiento no recompensado se elimina con el tiempo.

Algunos programas dosifican los refuerzos para que no se abuse o limiten los mismos. Estos son:



Programa de razón fija.

- Se proporciona el reforzador cada cierto número de respuestas deseadas. El pago a destajo que se le paga al trabajador por cada unidad de trabajo es un ejemplo. El pago de primas de ventas después de vender cierto número de productos. Cuando se suprime el refuerzo, suele extinguirse la conducta con más facilidad que con las otras modalidades.

Programa de razón variable.

- Es un refuerzo que se da después de un número variable de respuestas correctas, de manera que el empleado no sepa cuándo va a recibirlo, pero en torno a un cierto promedio determinado. Por ejemplo, proporcionar premios al azar en una reunión de trabajo. Quien ha viajado al extranjero y regresa al aeropuerto internacional de la Ciudad de México ha vivido en carne propia este programa al apretar el botón del semáforo. Es un procedimiento muy eficaz para lograr la modificación de la conducta, ya que todas las respuestas del empleado se realizan con la expectativa del posible premio.

Programa de intervalo fijo.

- Siempre que el empleado realice la conducta deseada durante un espacio de tiempo fijo, se le proporciona el refuerzo. Se refuerza el tiempo, no el número de respuestas. El mejor ejemplo es el salario pagado cada semana o cada quince días. Su eficacia es discreta, ya que puede habituarse, con una sola acción, a esperar el refuerzo en el tiempo que, por repetición, llega a conocer. Al suprimir el refuerzo se produce la extinción con rapidez.

Programa de intervalo variable.

- En esta modalidad se aplica el refuerzo al empleado en intervalos de tiempo aleatorio siempre que, durante los mismos, responda con la conducta deseada. Es un procedimiento más eficaz que el anterior para la modificación de la conducta, ya que se desconoce cuándo se va a producir el refuerzo, y ello le obliga a obrar correctamente de modo permanente. Cuando se suprime el refuerzo, la extinción se produce con lentitud. Por ejemplo, bonos a través de inspecciones aleatorias a los empleados con base en las asistencias, puntualidad y desempeño.

6.3. Diseño de programas de motivación (incentivos y estímulos) para apoyar las funciones de dirección

¿Cómo debo empezar a diseñar mi programa de motivación en una institución? Primero, es pertinente iniciar con la siguiente pregunta, ¿qué es un programa?, como recordarás en la asignatura Fundamentos de Administración se habló sobre la planeación, abordando lo que es un programa de trabajo. La planeación es un conjunto de planes y los programas son una estructura de trabajo. Un programa indica más allá de las acciones a seguir para llevar a cabo un evento, tiene como objetivo particular el definir los tiempos para dicho evento.

De manera general, podemos indicar que los pasos pertinentes para diseñar un programa son los siguientes:





Para diseñar un programa de motivación (incentivos y estímulos) lo desarrollaremos a partir de la teoría de los dos factores (higiene y motivación) de Herzberg desarrollada en 1959.

A precio de justificación, recordemos lo siguiente de esta teoría. Herzberg después de entrevistar a 200 ingenieros y contadores identificó dos sentimientos entre los participantes: sentimiento de insatisfacción y sentimiento de satisfacción.

Por un lado, está el sentimiento de insatisfacción que proviene de los factores de higiene, su ausencia provoca mucha insatisfacción, sin embargo, su presencia no detona una fuerte motivación. Y por el lado contrario, la satisfacción se da como resultado de los factores de motivación, su ausencia tiene poco efecto sobre la insatisfacción, sin embargo, su presencia aumenta significativamente la satisfacción del trabajador.

De acuerdo con Herzberg, si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, hay que poner énfasis en los logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y crecimiento. Éstos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen a los individuos.

Es importante considerar lo que menciona Herzberg para poder diseñar un programa de motivación, tomando en cuenta los incentivos y estímulos y que estos se adapten adecuadamente a las necesidades de los empleados y a las características de la empresa, y, por último, que estos estímulos conlleven a un cambio de hábitos, también a la potenciación del desempeño y, por supuesto, a la satisfacción laboral y personal.

Para desarrollar nuestro programa, analicemos el siguiente caso:

En el último trimestre al evaluar el desempeño del departamento de ventas de la empresa manufacturera DOMO S.A de C.V, se han observado las siguientes situaciones:

- a) Las ventas han disminuido drásticamente, tanto ventas en mostrador como por teléfono e internet.
- b) Muchos clientes se han quejado por la ineficiente atención de sus agentes de ventas y algunos ya están recurriendo a la competencia de DOMO S.A de C.V.
- c) La baja en las ventas ha repercutido de manera directa en los ingresos de la empresa y, como consecuencia, han disminuido las comisiones y honorarios de los vendedores.
- d) Por las razones citadas, algunos buenos elementos de la fuerza de ventas han decidido buscar mejor suerte en empresas del ramo más estables.

La empresa después de analizar de manera concienzuda la situación se percata de que los problemas que se han suscitado son imputables a las actitudes, conductas y desempeño del personal que conforma el área de los vendedores y que tienen contacto personal con los clientes.

Por las razones anteriormente mencionadas se pretende elaborar un programa de motivación (incentivos y estímulos) de manera que se consiga elevar el grado de autoestima de los vendedores, lo que repercutirá de manera positiva en la imagen de la empresa, además de recuperar clientes y fortalecer los grupos de ventas.





DOMO S.A de C.V.	
Nombre del programa:	MOTIVACIÓN (INCENTIVOS Y ESTÍMULOS) DIRIGIDA AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE DOMO S.A DE C.V.
Dirigido a:	Empleados del área de ventas de DOMO S.A de C.V.
Fecha de inicio: 17 de julio de 2017	Fecha de término: 21 de julio de 2017
Duración total: 14 horas	
Objetivo general: Definir y promover el sentido de pertenencia del trabajador del departamento de ventas hacia la organización, además de permitirle que mejore su autoestima el vendedor como tal dentro de su función.	
Objetivos específicos: <ol style="list-style-type: none">1. Brindarle las herramientas para que el vendedor encuentre la motivación necesaria para elevar su autoestima y confianza.2. Fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores de ventas, lograr que “se pongan la camiseta”.3. Generar vocación de mejoramiento interno en el área de ventas.4. Invitar de manera permanente a participar en los cambios de la empresa al personal de ventas.5. Promover la participación activa y actitud de compromiso por parte de los empleados de ventas.	



ACTIVIDADES:

I. PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA EXCLUSIVA AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS.

II. SENSIBILIZAR AL VENDEDOR SOBRE SUS CAPACIDADES.

¿A dónde quieres llegar y cómo lograrlo?

III. COACHING PARA VENEDORES.

IV. EVALUACIONES.

V. ACCIONES DE SEGUIMIENTO.



Nombre del programa:		MOTIVACIÓN (INCENTIVOS Y ESTÍMULOS) DIRIGIDA AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE DOMO S.A DE C.V.	
Objetivo general:		Por medio de distintas actividades se buscará fomentar el sentido de pertenencia del personal del área de ventas, así como incrementar la satisfacción laboral, lo que finalmente conllevará a la optimización del desempeño de los empleados del área de ventas.	
Duración:	14 Horas		
Fecha de inicio	17 de Julio 2017	Fecha de término	21 de Julio 2017
TIEMPO	ACTIVIDADES		
Lunes 17 de julio 2017.			
20'	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida e introducción al programa • Introducción al programa 		
2h 40'	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia "¿Quién soy en mi empresa?" 		
Martes 18 de julio 2017.			
2h 30'	<ul style="list-style-type: none"> • Curso "Soy agente de cambio" 		
30'	<ul style="list-style-type: none"> • Foro preguntas y respuestas 		
Miércoles 19 de julio 2017.			
2h 20'	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de coaching 		
40'	<ul style="list-style-type: none"> • Foro preguntas y respuestas 		
Jueves 20 de julio 2017.			
2h	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad integradora 		
1h	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones 		
Viernes 21 de julio 2017.			
20'	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de diplomas y reconocimientos 		
40'	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de logros y avances 		
30'	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de seguimiento 		
30'	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre 		
	<ul style="list-style-type: none"> • 		



PROGRAMA “MOTIVACIÓN (INCENTIVOS Y ESTÍMULOS) DIRIGIDA AL PERSONAL DEL VENTAS DE DOMO S.A DE C.V.”		
<p style="text-align: center;"><u>Lunes 17 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Bienvenida</p> <p>09:10 Introducción al programa</p> <p>09:20 Conferencia “¿Quién soy en mi empresa?”</p>	<p style="text-align: center;"><u>Miércoles 19 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Sesión de coaching</p> <p>11:20 Foro de preguntas y respuestas</p>	<p style="text-align: center;"><u>Viernes 14 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Entrega de diplomas y reconocimientos</p> <p>09:20 Comunicación de logros y avances</p> <p>10:00 Acciones de seguimiento</p> <p>10:30 Cierre</p>
<p style="text-align: center;"><u>Martes 18 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Curso: “Soy agente de cambio”</p> <p>11:30 Foro de preguntas y respuestas</p>	<p style="text-align: center;"><u>Jueves 20 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Actividad integradora</p> <p>11:00 Reflexiones</p>	



RESUMEN

La motivación en los procesos de dirección es hoy el factor fundamental del compromiso que busca el director o gerente de una compañía de su personal para alcanzar los estándares de calidad y productividad establecidos en la organización.

El reconocimiento público que el gerente manifieste cada vez que su personal alcance un logro significativo será uno de los principales incentivos para que el trabajador y/ o empleado se ponga la camiseta de la organización. Si aunado a esto se logra complementar con un incremento salarial, el resultado será mejor y alcanzará mayores dimensiones en el incremento de la productividad de su personal.

En este capítulo se analizaron las diversas razones por las que la gente trabaja. Es importante tener en cuenta la diversidad de razones, motivos o necesidades porque resulta demasiado fácil partir de supuestos erróneos. Si el diagnóstico de las razones de que se produzca un bajo rendimiento es correcto, se podrán tomar las medidas pertinentes. Además, se analizaron las teorías relativas a la motivación y su aplicación práctica. Cada una de ellas presentan modelos distintos de cómo se da la motivación y sus distintas estrategias para incentivar, promover y fortalecer la motivación en los empleados, obteniendo beneficios mutuos trabajador-empresa.

Las dos grandes clasificaciones actuales nos permiten señalar que, aun partiendo de las mismas necesidades, cada estudioso de la motivación presenta modelos distintos para abordar el contenido o el proceso de la motivación y ofrecen estrategias para motivar a los empleados.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y Páginas
Robbins P. Stephen	Conceptos de motivación Básica	6, 212 a 249.
Rees David W.	Habilidades de dirección.	6, 149 a 172



UNIDAD 7

El liderazgo en el proceso de dirección





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno diseñará programas para el desarrollo de habilidades enfocadas al liderazgo.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

7. El liderazgo en los procesos de dirección

7.1 Concepto de liderazgo

7.2 Diversos modelos de liderazgo

7.2.1 Modelo del gran hombre

7.2.2 Modelo de rasgos

7.2.3 Modelos del comportamiento (teoría “x” y “y”)

7.2.4 Modelos de las universidades (Ohio, Michigan y Iowa)

7.2.5 Modelo del Grid Gerencial

7.2.6 Modelos de las contingencias

7.2.6.1 Contingencias de Fiedler

7.2.6.2 Continuum de Tannenbaum

7.2.6.3 Situacional de Hersey y Blanchard

7.2.6.4 Modelo ruta-meta de House

7.2.6.5 Modelo Vroom –Yetton).

7.3 Diseño de un programa para el desarrollo de habilidades de liderazgo

INTRODUCCIÓN



Cuando escuchamos o leemos la palabra liderazgo, inmediatamente surgen en nuestra mente imágenes de poderosos y dinámicos individuos que encabezan una nación, crean religiones, luchan contra la opresión o dirigen imperios corporativos. ¿Cuál es su secreto? ¿Por qué los sigue la gente? Recordemos algunos nombres: Jesucristo, Mahatma Gandhi, Abraham

Lincoln, Adolfo Hitler, Winston Churchill, Pancho Villa, Miguel Hidalgo, Morelos, entre otros.

En el lado empresarial también han surgido nombres que se relacionan con la revolución que ocasionaron en los mercados y en la vida de los consumidores, tal como Steve Jobs y sus iPod, iPad, iTunes; Bill Gates y Microsoft, en los ochenta; Lee Iacocca y la reestructuración de Chrysler; Jack Welch como director de General Electric; a todos en algún momento se les ha catalogado como líderes.

Los autores Dess y Lumpkin establecen enfáticamente:

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y efectivos para poder competir en el mercado global, lo que supone un proceso activo de crear y de implementar las estrategias correctas.⁶⁵

⁶⁵ Gregory G. Dess, y G.T. Lumpkin, *Dirección estratégica*, pp. 407, 410 y 411



El liderazgo no sólo es necesario para mantener la organización a flote y definir su futuro, es esencial para hacer progresos hacia objetivos bien definidos. Por su parte, Warren Bennis, una de las principales autoridades en liderazgo, hizo una importante distinción entre liderazgo y dirección:

Los líderes son gente que hace lo correcto. Los directivos son gente que hace bien lo que se tiene que hacer. Hay una profunda diferencia. Cuando especulas en lo correcto, tu mente inmediatamente piensa en el futuro, en sueños, misiones, visiones, intenciones estratégicas y propósitos. Pero cuando piensas en hacer bien las cosas, te enfocas en mecanismos de control. Piensas sobre el cómo. Los líderes se preguntan sobre el qué y sobre el por qué, no sobre el cómo.⁶⁶

El tema del liderazgo es importante por varios motivos:

1. Nos permite conocer las principales habilidades que debe poseer un líder para influir y conducir a los seguidores hacia los objetivos empresariales.
2. Señala que el liderazgo demanda, para su estudio, de diversos enfoques que sugieren distintas fuentes para desarrollar y ejercer el liderazgo en las empresas.
3. Determina las diferencias que hay entre un líder y un dirigente y los distintos enfoques para ejercer su poder.
4. Señala la posición ética del ejercicio de esta importante habilidad para no caer en la manipulación o el ejercicio autoritario del poder.

Por esas y otras razones que te surjan al momento de leer este capítulo, entenderás la importancia de este tema para desarrollar tus habilidades personales y profesionales.

⁶⁶ Citado por Gregory G Dess, y G.T. Lumpkin, *Op. cit.* p. 411

7.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra tres elementos: el líder mismo, los seguidores y la situación. Algunos investigadores se han concentrado más en los rasgos físicos y en la personalidad; otros, se han centrado en la jerarquía que ocupa el líder; otros se han ajustado al comportamiento del líder y, finalmente, algunos más lo han estudiado desde el punto de vista situacional. Dada su complejidad podemos partir de varias definiciones:

Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de manera deseada. Warren Bennis (1959)
Dirigir y controlar el trabajo de los miembros de un grupo. Fred Fiedler (1967)
Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo. Merton (1969)
Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas. Roach y Behling (1984)
Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Lussier y Achua (2002)
El liderazgo es un proceso de influencia social compartido entre todos los miembros de un grupo. Hughes, Ginnett y Curphy (2007)

Cuadro 7.1 Diversas definiciones sobre liderazgo. Elaboración propia.



Las definiciones divergen o convergen de diversas formas; existen, sin embargo, muchas semejanzas: la principal es su poder de influir en los demás. Pero los factores que lo determinan son distintos. Es por eso que los investigadores las exploran de formas diversas. Su variedad nos ayuda a apreciar la multitud de factores que afectan el liderazgo, así como diferentes perspectivas desde las cuales se contempla.



Sin embargo, hay que hacer una distinción entre gerentes y líderes. Zalesnick, entre otros, considera que todos los líderes pueden ser dirigentes, pero no todos los dirigentes pueden ser líderes. Incluso, distingue a los gerentes por naturaleza y a los líderes por naturaleza. Ambos son necesarios, pero es usual que los representen personas distintas.

Warren Bennis hace una distinción entre dirigentes y líderes

GERENTES	LÍDERES
• Administran	• Innovan
• Mantienen	• Desarrollan
• Controlan	• Inspiran
• Visión a corto plazo	• Visión a largo plazo
• Imitan	• Crean
• Aceptan el statu quo	• Desafían

Cuadro 7.1. Diferencias entre un gerente y un líder según Warren Bennis

Los gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen sus responsabilidades con éxito sin ser grandes líderes. Ante esta realidad se abren oportunidades al liderazgo. Los gerentes tienen que tratar con las complejidades cotidianas de las organizaciones. Los líderes vislumbran un futuro para las mismas.

El verdadero liderazgo incluye orquestar el verdadero cambio con efectividad. Mientras que dirigir requiere planear, presupuestar, organizar y controlar, liderar incluye establecer el rumbo (crear una visión) para la firma. La dirección requiere estructurar la organización, dotarla de gente capaz y supervisar sus actividades; el liderazgo va más allá de estas funciones al inspirar a la gente a llevar a cabo la visión y los mantienen hacia ese rumbo; hacia su futuro ideal; motivarla a superar cualquier obstáculo en el camino. Bateman y Snell describen esta posición así:



Muchos observadores creen que los negocios estadounidenses perdieron su ventaja competitiva por carecer de liderazgo sólido. Mientras que los gerentes se enfocan en las actividades superficiales y se preocupan por las utilidades de corto plazo y precios de las acciones, muy pocos han surgido como líderes que fomentan la innovación y el logro de metas de largo plazo. Y mientras que muchos gerentes están demasiado preocupados por “caber” y no mover demasiado las cosas, los que emergen como líderes están más preocupados en tomar decisiones importantes que pueden romper con las tradiciones, pero que sean humanas, morales y correctas. El líder pone énfasis sobre la sustancia más que sobre el estilo.⁶⁷

Aquí es importante tener en claro varias cosas. Dirección y liderazgo son de importancia vital; no son antagonistas, sino protagonistas de un mismo escenario: la empresa. La necesidad de mayor liderazgo no es minimizar la importancia de la dirección o de los gerentes. Es decir, el liderazgo implica procesos singulares que se distinguen de los administradores, directores o gerentes básicos. Sólo porque implican procesos diferentes eso no quiere decir que requieran de gente diferente y separada. La misma persona puede ejemplificar procesos administrativos, directivos o gerenciales efectivos y procesos de liderazgo; ambos o ninguno.

Los autores citados⁶⁸, advierten que la idea de distinguir entre dirección y liderazgo, puede ser considerada irrelevante o innecesaria. Sin embargo, sostienen que las diferencias existentes entre quien dirige y quien lidere son significativas y su comprensión ayuda a reconocer los factores de éxito de ambos procesos: dirección y liderazgo.

Quizá una distinción más clara o más sutil está entre el liderazgo de supervisión y el estratégico. El liderazgo de supervisión es el comportamiento que ofrece guía,

⁶⁷ Bateman, Thomas S; Snell Scott, A. (2001) *Administración: una ventaja competitiva*. (4a. ed.). México: McGraw-Hill, p. 436.

⁶⁸ *Op. cit.* p. 437.

apoyo y retroalimentación correctiva para las actividades cotidianas de la empresa y con los miembros de la unidad de trabajo. El liderazgo estratégico da propósito y significado a las organizaciones. En el ambiente de negocios moderno, donde la gente de toda la organización debe pensar estratégicamente y comportarse como personas de negocios completas, el liderazgo estratégico exige ser una actividad desempeñada por gente de toda la organización, no sólo por unos cuantos de la cúspide.

Un enfoque poco común, cuando se habla de liderazgo, es tomar en cuenta la contraparte de la ecuación: los seguidores. Las organizaciones triunfan o fracasan no sólo por lo bien conducidas mediante el liderazgo, sino también por los destinos que se dejan guiar. Así como los



gerentes no necesariamente son buenos líderes, las personas no siempre son buenas seguidoras. Los seguidores más efectivos son capaces de tener pensamiento independiente, competencias relevantes, con iniciativa y al mismo tiempo estar comprometidos activamente con las metas de la organización.

Como gerente, se le pedirá que cumplan con varios papeles. Conforme dirija a la gente que le reporta a usted, usted le reportará a su jefe. Será miembro de algunos equipos y comités y podrá presidir otros. Como líder obtendrá el encanto, la conducción, la visión, el seguimiento y los papeles que mucha gente codicia. Los seguidores, por su parte, también deberán realizar conscientemente sus responsabilidades.



Los seguidores efectivos se distinguen de los que no lo son por su entusiasmo y compromiso con la organización, con el líder, con el propósito – una idea, un producto –distinto a sus propios intereses. Dominan habilidades y capacidades útiles para sus organizaciones y mantienen normas de desempeño más altas que las requeridas. Los seguidores efectivos quizás no obtengan la gloria, pero saben que sus aportaciones a la organización son valiosas. Y conforme contribuyen estudian a líderes en preparación para ejercer, en un futuro no muy lejano, sus propios roles de liderazgo.

7.2. Diversos modelos de liderazgo: modelo del gran hombre, modelo de rasgos, modelos del comportamiento (teoría “x” y “y”, modelos de las universidades -Ohio, Michigan y Iowa- y modelo del Grid Gerencial), modelos de las contingencias (contingencias de Fiedler, Continuum de Tannenbaum, situacional de Hersey y Blanchard, modelo ruta-meta de House, modelo Vroom – Yetton).



Las personas son diferentes unas de otras y forman grupos que, a su vez, son diferentes unos de otros. Los diferentes grupos prefieren también diferentes liderazgos. Por su parte, los líderes muestran diversos comportamientos frente a distintos grupos y situaciones ya que factores contextuales, como la tarea a desempeñar, la estructura de la organización y el ambiente interno y externo, así lo exigen. De esta diversidad, el liderazgo se moldea para responder a las demandas y restricciones que enfrenta el líder. El extenso estudio de las diversas teorías y modelos de liderazgo proporcionará al alumno un cimiento sólido para comprender la magnitud e importancia del liderazgo en la práctica de la administración en todas las empresas.

A continuación, se abordarán brevemente las teorías de rasgos, de comportamiento, y de contingencia.

Teoría del gran hombre

La teoría del “gran hombre” fue desarrollada por Thomas Carlyle en el siglo XIX para explicar que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad⁶⁹, además, partía del supuesto de que “los líderes nacen, no se hacen”; en su libro “On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History” aborda el estudio de personajes reconocidos y de gran importancia en la historia mundial a lo largo de diferentes etapas, entre ellos Mahoma y Napoleón. A estos personajes les brinda la denominación de “héroes” o “grandes hombres”, además, plantea un interesante análisis donde expone que los avances que se tienen en el mundo son gracias a la participación de estos individuos dotados de liderazgo y carisma.

Para Carlyle, los grandes hombres surgen en el momento y lugar en donde son necesitados. El planteamiento de este filósofo e historiador, es que “la historia del mundo es no otra cosa que la biografía de grandes hombres”⁷⁰ la historia de la humanidad como la conocemos no sería la misma, de no ser por la existencia y participación en el momento idóneo de estos grandes hombres.



La teoría del “gran hombre” fungió como base para futuras teorías sobre liderazgo, posterior a ésta se desarrolla la teoría de rasgos, misma que se abordará en el siguiente punto.

⁶⁹ Chiavenato (1988). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

⁷⁰ Carlyle, Thomas (1840). *Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New York: Thomas Y. Cromwell and Company, p. 21.

Teoría de rasgos

La teoría de rasgos es una de las más antiguas en el estudio del liderazgo y se vio muy influenciada por la teoría del “gran hombre”. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores. En 1869, Sir Francis Galton fue uno de los primeros en señalar que las cualidades de un líder eran hereditarias. En otras palabras, las raíces del liderazgo se encuentran en el material genético.

¿Ayudan la habilidad atlética, la estatura, la personalidad, la inteligencia o la creatividad para desarrollar a un líder? Preguntas como éstas llevaron a lo que tal vez fue la primera teoría del liderazgo, la teoría del gran hombre de Stogdill (1974)



Las raíces de esta teoría (también se le conoce como teoría de las características) pueden ser rastreadas hasta la primera década del siglo XX cuando muchos investigadores y la prensa de los EU argumentaban que los líderes y seguidores eran distintos. Esto los llevó a examinar algunos rasgos de personalidad, entre ellos, atributos físicos, inteligencia, atributos sociales o valores personales. Entre 1904 y 1948 se obtienen 124 listas con características.

Ralph Stogdill fue el primer investigador en resumir los resultados de estos estudios y llegó a dos conclusiones importantes:

- Los líderes no eran cualitativamente diferentes de los seguidores.
- Algunas características como inteligencia, iniciativa, tolerancia al estrés, responsabilidad, amabilidad y dominio pragmático, estaban relacionadas con el éxito de liderazgo.



En la mayor parte de las investigaciones que estudian los rasgos está implícita la creencia de que los elementos cualitativos que configuran el liderazgo eficaz son consistentes. Por ejemplo, el mismo Stodgill obtuvo tres rasgos: inteligencia, estatura física y personalidad.

En otras palabras, los investigadores buscaban identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos. La lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo.⁷¹ Los innumerables estudios señalan que los líderes exitosos comparten cuatro rasgos: la inteligencia, la madurez y amplitud de criterio, la motivación interna y necesidad de logro y el interés centrado en el empleado.

Igualmente, esta teoría parte del supuesto de que el líder podría haber nacido con estos rasgos o podría haberlos adquirido, pero –en cualquier caso- posee atributos identificables para ser catalogado como tal. Sin embargo, nadie logró encontrar un conjunto de características universales que podrían usarse para predecir el éxito de un líder. Es a partir de la década de los noventa del siglo pasado cuando, uno de los atributos más estudiados -la inteligencia- volvió a ganar popularidad entre los estudiosos del liderazgo.

Con Daniel Goleman y la aptitud emocional basada en su tesis de inteligencia emocional ha revivido la teoría de los rasgos al relacionar las emociones de un líder y sus efectos en sus seguidores. Se afirma que las emociones pueden ser el combustible motivacional que ayudan a los individuos y grupos a alcanzar sus metas. Goleman parte del supuesto que las personas que alcanzan altas puntuaciones en coeficientes de inteligencia, no alcanzan éxito en



⁷¹ Esta teoría se señala en varios libros dedicados al liderazgo, entre ellos el de Lussier y Achua (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª edición). México: Editorial Thomson.

términos de salarios, productividad y categoría profesional. La respuesta tentativa es que esta inteligencia está relacionada con lo racional. El éxito se alcanza cuando se aplica la inteligencia emocional a uno mismo y en sus relaciones con los demás.

La clave de la inteligencia emocional es conocer nuestras propias emociones; ser consciente de nuestro propio humor, porque ejerce un poderoso impacto en la forma que percibimos y reaccionamos. Si nos conocemos interiormente podemos controlar y soportar las tormentas emocionales con dominio y templanza. Al final, podremos reconocer las emociones de los demás y ser capaz de desarrollar un enorme repertorio de tácticas para manejar las emociones de otras personas.

Así, un rasgo personal –la inteligencia emocional- que parte del autoconocimiento y termina en el conocimiento de los demás, puede ser un elemento favorable para influir en los seguidores a través de sus emociones.



Otra corriente que revivió esta teoría fue el Modelo de las Cinco Grandes. Se denomina así al estudio de las cinco dimensiones de la personalidad. Lussier y Achua afirman que sirve para clasificar “los rasgos en las dimensiones de extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.”⁷² Es un instrumento confiable para describir a una persona. El primer rasgo, la extroversión es un elemento clave para encontrar a un potencial líder, esta dimensión se relaciona con el interés por sobresalir mediante la influencia y la competencia. El segundo rasgo se refiere a la responsabilidad, digno de confianza y organización. El tercer rasgo se

⁷² Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. *Liderazgo*. Segunda Edición. México. Cengage Learning. 2008, p.74

relaciona con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. El cuarto y quinto rasgo, de escrupulosidad y la apertura a la experiencia pertenecen a la personalidad de un líder. Las altas puntuaciones en estos rasgos nos permiten predecir, con cierta efectividad, el perfil de un líder. También se emplea para predecir el éxito en el trabajo o para hacer corresponder a una persona con el puesto.

Esta teoría adolece de críticas como que la definición de las características no siempre es la misma. Por tanto, la definición de inteligencia en un estudio puede no catapultarla como importante y en otro sí por haber sido conceptualizada de mejor manera. También se señala que no toma en consideración la situación y el comportamiento del líder. Finalmente, si existen las características ideales, no significa que el líder tendrá éxito al conducir a los demás.

Esta teoría menciona que es necesario aislar las características que poseían los líderes (entre las que se encuentran la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad)⁷³ Pero, definitivamente, esta definición es en extremo estereotipada, ya que no hay rasgos constantes ni singulares de los líderes.

Modelos del comportamiento

Con el previo análisis de los rasgos, y con la conclusión de no haber llegado a nada concreto, esta teoría se perfilaba muy limitativa ya que la tendencia era que se nacía o no líder, y no más. Es por esto, que los modelos del comportamiento nacen a raíz de la necesidad de lograr identificar a los líderes de los no líderes. El estudio se inició analizando el supuesto de que existía algún patrón



⁷³ Robbins y Coulter, 2005, Administración. P. 422.



conductual de los líderes eficaces. Los investigadores requerían respuestas sobre la naturaleza del líder, de tener éxito, estos modelos permitirían reconocer elementos significantes en un líder, logrando así, la transformación de personas comunes en líderes eficaces.

Teoría “X” y “Y”

McGregor se encargó de llevar a cabo un estudio en donde se distinguen dos estilos de administrar, opuestos entre sí. Por un lado, está el estilo tradicional, duro, rígido y autocrático, en donde las personas sólo se consideran un recurso más y deben limitarse a cumplir meramente los objetivos organizacionales. Y por otro lado, está el estilo contemporáneo, de mayor apertura, dinámico y democrático.

A continuación, Chaivenato⁷⁴ nos brinda las suposiciones de cada teoría.

Teoría “X”

Es la concepción tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, como por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- La falta de ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro de esa dependencia.



⁷⁴ Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ra ed.). México: McGraw-Hill, pp. 417-420



- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

La administración según la teoría X se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable por la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas) en el interés exclusivo de sus objetivos económicos.
- La administración es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta intervención activa por parte de la dirección, las personas serían totalmente pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o más aún, se resistirían a ellas. Las personas, por lo tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son primariamente motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa (para el buen trabajador) o de penalización (para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de su tarea)

Teoría “Y”

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (cuando es evitado siempre que sea posible por las personas). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: asume esta actitud como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. También el deseo de ejercitar la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones, no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa; es efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente –y no escasamente- distribuida





entre las personas. Bajo ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre son parcialmente utilizadas.

La administración según la teoría Y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, y la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores están presentes en las personas. Esos factores no son creados en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, difiriendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
SUPOSICIONES	
El ser humano normal siente aversión natural al trabajo y lo evitará en lo posible...	El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Las personas normales no sienten aversión natural por el trabajo...
Debido a la característica anterior, hay que obligar a las personas, controlarlas, dirigir las o amenazarlas con castigos para que se esfuercen por cumplir los objetivos organizacionales...	El control y la amenaza externa del castigo no son el único medio para lograr que se cumplan los objetivos organizacionales. Una persona ejercitará el autocontrol y la autodirección al servicio de objetivos con los que se sienta comprometido...
El ser humano normal prefiere ser dirigido, evade las responsabilidades, tiene poca ambición y busca la seguridad ante todo.	En condiciones adecuadas, la mayoría de la gente aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla...
	La capacidad de usar la imaginación, el ingenio y la creatividad al resolver los problemas de la empresa está distribuida ampliamente entre la población.
	En la vida industrial moderna las capacidades intelectuales se aprovechan sólo parcialmente.

Cuadro 7.2 Tomado de Richard L. Daft (2004:48). Administración. México: Thomson.

Modelos de las universidades

¿Qué hacen los líderes en realidad para influir con éxito en el grupo? Para responder a esa pregunta es apropiado volcar nuestra atención en el comportamiento del líder. Si pudiéramos identificar cómo actúan los líderes exitosos comparados con los que no lo son, podríamos diseñar programas que nos permitieran desarrollar y promover las habilidades necesarias para que las organizaciones tuvieran éxito.

Los primeros estudios, a finales de los cuarenta, se hicieron con base en observaciones, entrevistas y cuestionarios para ver cómo se comportan y para preguntarles qué hacen. Mucha de la investigación inicial fue realizada en tres universidades: la estatal de Iowa, la estatal de Ohio y la de Michigan.

1) Estudio de liderazgo de la Universidad Estatal de Iowa

En los años treinta, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios enfocados al estilo de liderazgo e identificaron dos básicos:



Kurt Lewin

- Liderazgo autocrático. Toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.
 - Liderazgo democrático. Alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.
- A menudo estos dos estilos son extremos de un continuo; por lo general el estilo de un líder se ubicará en algún punto de ambos.



Autocrático

Democrático

Los estudios de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y dieron pie a un periodo de investigaciones sobre el comportamiento más que en los rasgos.⁷⁵

2) Estudio de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio

El Centro de Investigación de Gestión de Personal de la Universidad Estatal de Ohio, bajo la dirección de Ralph Stogdill, inició un estudio para determinar cuáles son los estilos de liderazgo eficaces. En su esfuerzo por medir estos estilos concibieron un instrumento conocido como Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ, por sus siglas en inglés) que planteaba en 150 declaraciones los principales comportamientos de los líderes a partir de 1,800 cuestionarios. Se pidió, entonces, que los subordinados calificaran de uno a siete el grado al cual su líder realizó comportamientos como los siguientes:

ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO CONSIDERACIÓN Y ESTRUCTURA INICIAL		
CONSIDERACIÓN/ESTRUCTURA	CONSIDERACIÓN	ESTRUCTURA INICIAL
1. EXPRESA SU APRECIO CUANDO UNO DE NOSOTROS HACE ALGO BUENO.	1.48	3.15
2. INSISTE EN LA IMPORTANCIA DE UN ALTO ESPÍRITU DE TRABAJO ENTRE SUS SUBALTERNOS.	1.39	4.55
3. TRATA A TODOS SUS CAPATACES COMO SUS IGUALES.	1.97	5.21
4. ES AMISTOSO Y MUY ACCESIBLE.	1.52	4.61
1. MANDA CON PUÑO DE HIERRO	5.39	1.48
2. INSISTE EN QUE LOS CAPATACES SIGAN EN FORMA DETALLADA LOS MÉTODOS ESTABLECIDOS DE HACER LAS COSAS.	5.39	1.48
3. INSISTE EN QUE SE LE INFORME SOBRE LAS DECISIONES DE SUS CAPATACES.	4.30	2.30
4. AGUIJONA A SUS CAPATACES PARA QUE REALICEN ESFUERZOS MAYORES	6.30	1.94
5. RESUELVE EN DETALLE QUE DEBE HACERSE Y EN QUE FORMA	4.85	1.12

⁷⁵ Lussier, Robert L. y Achua, Christopher F. *Liderazgo*, p. 67



Cuadro 7.3: Resumen de las preguntas que se realizaron para obtener dos estilos de liderazgo, según la Universidad de Ohio.

Observen en el cuadro 7.3 algunas de las declaraciones que se propusieron y su promedio de calificación. Mientras más se deslice la puntuación a uno (1), mayor aprobación; mientras más deslizamiento a siete (7), mayor desaprobación.

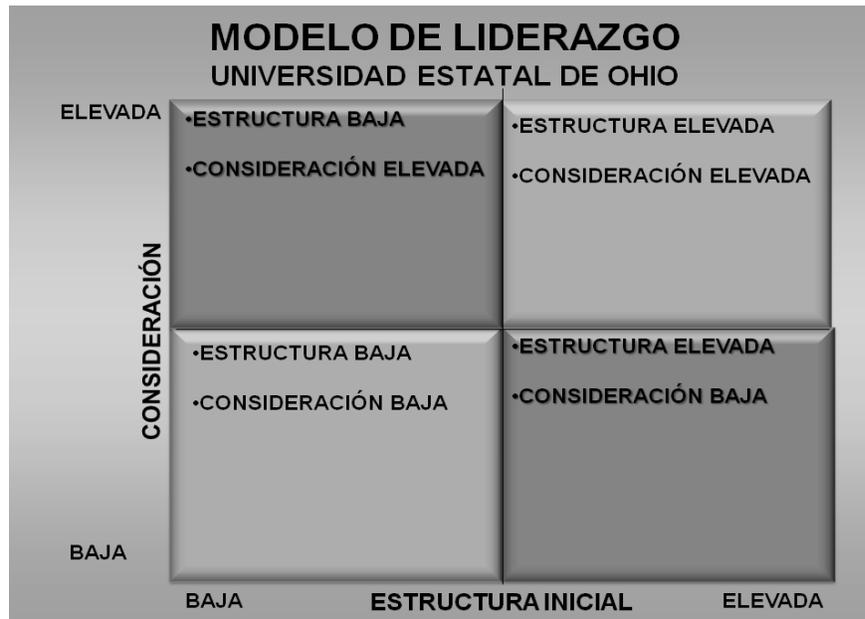
Al analizar el patrón estadístico de respuestas, éstas indicaban que los líderes podrían ser descritos en términos de dos dimensiones: *consideración* y *estructura inicial*.

La consideración se refiere a cuán amistoso es un líder y apoya a los subordinados. Emprenden muchos comportamientos que muestran apoyo y preocupación cómo hablar a favor de los intereses de los seguidores, preocuparse por su situación personal o mostrar aprecio por su trabajo.

La estructura inicial se refiere a cuanta importancia da un líder al cumplimiento de las metas de trabajo, así como terminar las tareas. Emprenden muchos comportamientos relacionados con asignar fechas límite, establecer estándares de desempeño, así como verificarlos.

En virtud de que el líder puede contar con una estructura inicial y/o consideración elevadas o bajas, se concibieron cuatro estilos de liderazgo:

- 1) De estructura y consideración bajas.
- 2) De estructura elevada y consideración baja
- 3) De Estructura baja y consideración elevada.
- 4) De estructura y consideración elevadas



Cuadro 7.4 Modelo de liderazgo, según la Universidad Estatal de Ohio

Sus aportaciones más importantes son las siguientes:

- Cualquier líder puede ser valorado en ambas dimensiones (estructura inicial y consideración) lo que determina cuatro tipologías: la uno se cataloga como Laissez-faire; la dos se denomina autocrática; la número tres señala un estilo de relaciones humanas; la última (la cuatro) es el estilo democrático.
- Los líderes que se encuentran en el punto cuatro (democrático) tienden a lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción de sus seguidores.

3) Estudio de liderazgo de la Universidad de Michigan



Más o menos por la misma época, el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis Likert, realizó estudios para determinar la eficacia del liderazgo. Los investigadores crearon un cuestionario denominado “Sondeo Organizacional” y llevaron a cabo entrevistas para recabar datos sobre los estilos de liderazgo. Sus objetivos fueron:

- 1) Clasificar a los líderes en efectivos e inefectivos en función del comportamiento de jefes de unidades con una producción elevada o baja.
- 2) Determinar las razones del buen liderazgo.

Los investigadores identificaron dos estilos de comportamiento. A uno lo denominaron *centrado en el trabajo* y otro centrado en los empleados. No es muy difícil dilucidar que estos términos recuerdan a los que obtuvo la Universidad Estatal de Ohio.

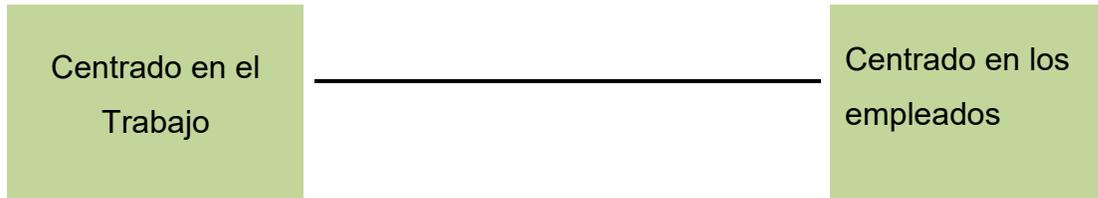
El *líder centrado en el trabajo* dirige de cerca a sus seguidores, les indica qué deben hacer y cómo deben hacerlo a medida que trabajan. Cumplir con los estándares es una función importante.

El *líder centrado en los empleados* se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza, el apoyo y el respeto

Aun cuando los comportamientos que componen las dimensiones de liderazgo son similares en ambos programas –el considerado se relaciona con el centrado en el trabajo y el de estructura inicial se relaciona con el centrado en el trabajo- hay una diferencia fundamental. ¿Cuál?



Michigan, consideraba los comportamientos como extremos opuestos en un continuo.



Teóricamente, los líderes podrían manifestar comportamientos hacía uno u otro, pero no ambos. Por otra parte, los de Ohio creían que la consideración y estructura inicial eran continuos independientes.

La suposición clave que subyace en ambas investigaciones era que ciertos tipos de comportamientos podían ser identificados como universalmente asociados con la capacidad de un líder en influir con éxito a un grupo hacia el logro de sus metas. Estas son el tipo de preguntas en la que los investigadores estaban interesados.

Desde la perspectiva de la Universidad de Michigan, ¿quién tiende a ser más efectivo para ayudar a un grupo a cumplir sus metas? ¿Los líderes centrados en el trabajo o en los empleados? Según ellos los centrados en la persona logran mayor productividad y satisfacción de los empleados.

Desde la perspectiva de la Universidad de Ohio, ¿son más efectivos los líderes que exhiben altos niveles tanto en consideración como en estructura que los que exhiben sólo un comportamiento alto (en estructura o consideración)? Sabemos la respuesta.

¿Cuál sería tu respuesta? Porque tiene varias implicaciones prácticas:

a) Si sólo necesitan exhibir comportamientos centrados en el trabajo o en los empleados, entonces los sistemas de selección y programas de desarrollo únicamente necesitan enfocarse en esos comportamientos.

b) Si se necesitan exhibir ambos comportamientos, la selección y la capacitación debe enfocarse en ambos.

c) Si hay factores extras como la situación, es necesario investigar las variables importantes para que los líderes modifiquen su comportamiento en conformidad con la situación.

Modelo del Grid Gerencial

Los diferentes modelos para explicar el comportamiento no terminaron con las investigaciones de las universidades. Robert Blake y Jane Mouton concibieron la rejilla gerencial, que más adelante la denominaron –con el apoyo de Anne Adams McCaense que relevó a Mouton- Rejilla de liderazgo.



Este Grid se basó en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio. Blake y Mouton eligieron las dos dimensiones de liderazgo y a la estructura inicial la llamaron interés por la producción y a la consideración la denominaron interés por las personas, agregándole un tercer elemento: poder.

Se basaron en tres características universales de la organización:



1. Toda empresa debe tener objetivos (producción).

2. No existe organización alguna que no esté integrada por individuos (personas).

3. Algunas de las personas que intervienen en la organización son jefes (poder).

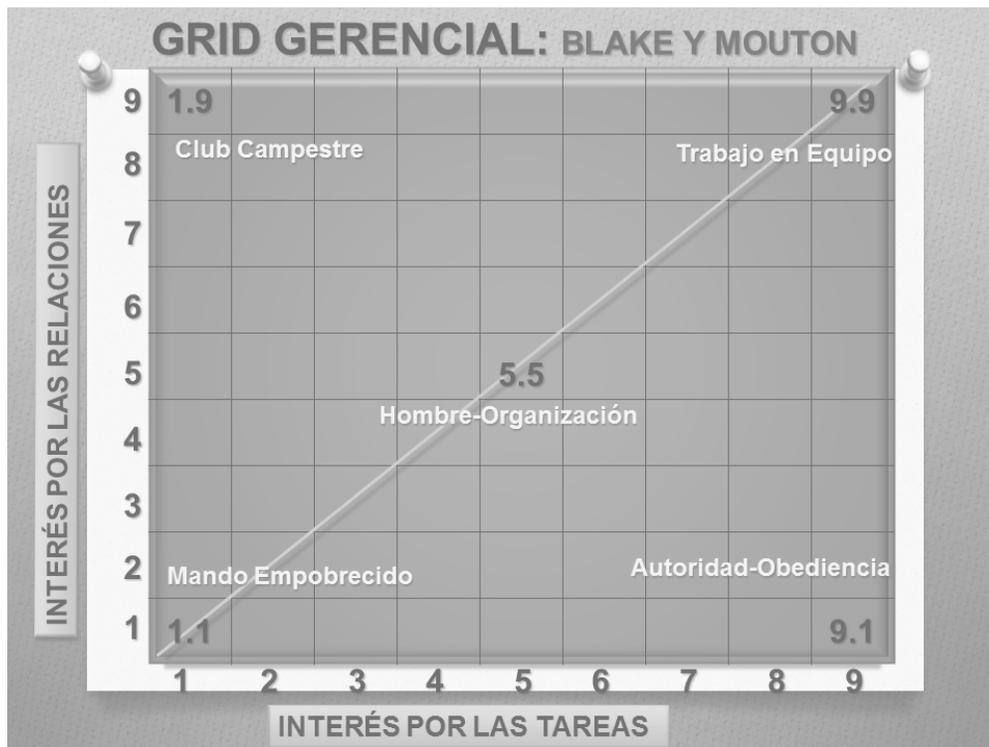
La manera en que se entrelazan estas tres condiciones universales, se representa en la rejilla. Una de las preocupaciones fundamentales será obtener resultados positivos en producción; esto se presenta por el interés en la producción.

Otra se referirá a las relaciones que usted pueda tener con sus colegas y subordinados; esto se representa por el interés por las personas. Una tercera preocupación será sobre la manipulación correcta de la escala jerárquica existente en la empresa, para el mejor logro de la producción a través de y junto con los restantes miembros de la empresa; esto se representa por el poder.

El interés por la producción, los resultados, los beneficios obtenidos pueden mejorar por el descubrimiento de nuevas vías de expansión, nuevas adquisiciones, la calidad de las decisiones, el aumento en la eficiencia, etc.

Puesto que los jefes ejercen su función de mando junto con y a través de otras personas, las ideas o presuposiciones que van formándose sobre estas personas son importantes a la hora de determinar su capacidad de mando. La preocupación por el elemento humano se puede exteriorizar de diversas formas: conseguir que sus subordinados lo estimen, que los empleados cumplan con su trabajo, resultados obtenidos con base en la confianza, etc.

Al combinar los tres elementos, la rejilla muestra una escala de nueve puntos. El uno (1) representa el mínimo interés, el cinco (5) simboliza el término medio y el nueve (9) expresa el máximo interés. Se identifican 81 posibles estilos de liderazgo. Sin embargo, los autores identifican cinco principales, de acuerdo al entrelazamiento que de los dos intereses hagan los gerentes de las empresas, definiendo su estilo personal de desarrollar su poder; su facultad de mando.⁷⁶



Cuadro 7.5: Rejilla o Grid Gerencial, según los autores Blake y Mouton

Señalan Blake y Mouton que es menester tener en cuenta que el interés difiere según las diversas posiciones en el Grid. Cada teoría se puede entender como un conglomerado de suposiciones referentes al uso del poder de mando para impulsar a las personas hacia la producción o a las personas. Cada una de las teorías se encuentra en alguna medida, en toda clase de empresas.

⁷⁶ Blake y Mouton (1980). *El nuevo grid gerencial*, pp.18, 19 y 20.



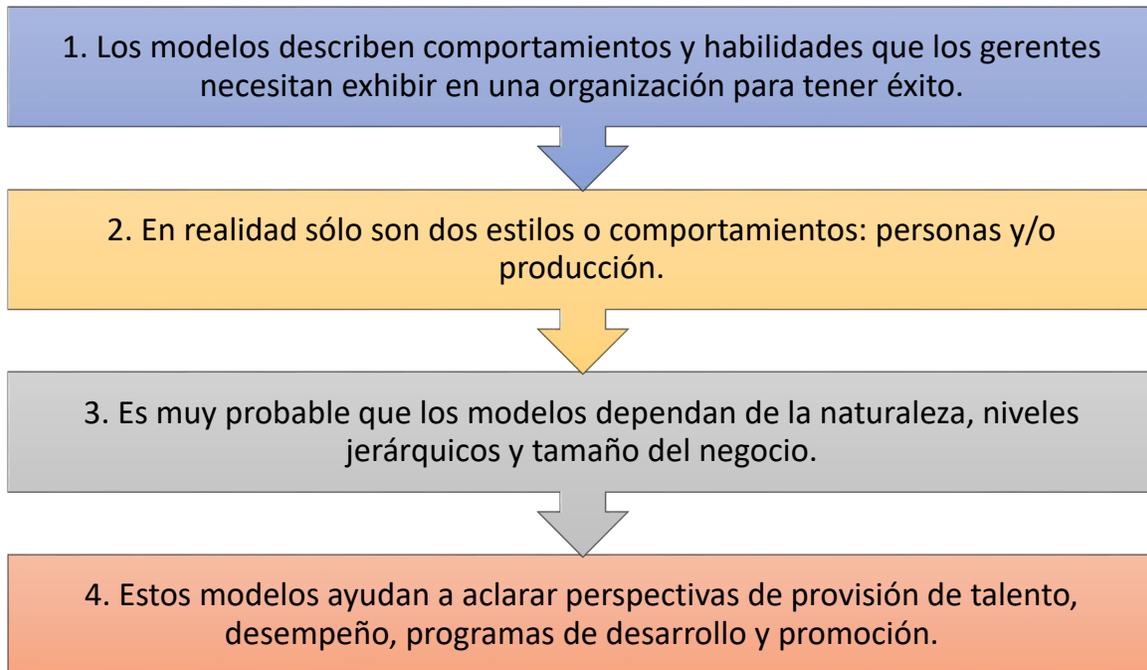
Lo importante es que cuando un directivo se enfrenta a una posición en la cual el trabajo ha de realizarse por medio de personas, dispondrá de una gama de alternativas para desarrollar su función de mando. Estas son:

- **El mando empobrecido** se interesa poco por la producción y las personas. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- **La administración de autoridad-obediencia** muestra un gran interés por la producción y poco por las personas. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen, ejerciendo su autoridad y poder y consiguiendo el control sobre sus subordinados a través de la obediencia.
- **La administración de club campestre tiene** un alto interés en las personas, pero poco en la producción. El líder se esfuerza por mantener una atmósfera amigable; se da una importancia primordial al fomento de las buenas relaciones con colegas y subordinados.
- **La administración de medio camino u hombre-organización** mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y las personas. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios. Las suposiciones funcionan aquí bajo el lema: *doy algo para obtener algo* que revelan la conformidad con el *statu quo*.
- **La administración de trabajo en equipo** muestra el máximo interés por la producción y las personas. El líder se esfuerza por lograr el mayor desempeño y la más alta satisfacción de los empleados. Se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la compenetración, el compromiso y la solución de conflictos.

De acuerdo con Blake y Mouton este último estilo es el más adecuado en cualquier situación.



¿Cuáles son las implicaciones de los modelos del comportamiento para los practicantes del liderazgo?



¿Se puede cambiar el comportamiento de un líder?

Aprender esto es una habilidad de liderazgo clave, dados muchos factores como la tecnología, la estructura organizacional, los jefes, los seguidores, entre otros. Algunos métodos se han basado en responder esta pregunta, tales como el coaching, el mentoring y la inteligencia emocional.



MODELOS DE LAS CONTINGENCIAS

Analizando los estudios previos en liderazgo, tales como los modelos de rasgos y de comportamiento, los investigadores pudieron concluir que un estilo de liderazgo no funciona para todas las personas, los estudiosos del tema comprendieron la magnitud del liderazgo, y por esto se dieron a la tarea de investigar enfoques que permitan explicar la relación entre los estilos de liderazgo con la influencia de las situaciones en las que debe desarrollarse el líder, específicamente comenzaron a analizar qué estilos de liderazgo podrían emplearse en diferentes situaciones y cuáles serían estas situaciones.

A continuación, se abordarán los estudios más resonados que han tratado de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo.

Contingencias de Fiedler

En 1951 Fred E. Fiedler comenzó a promover su teoría de liderazgo contingencial. Se trataba del primer planteamiento que especificaba la interacción de variables situaciones con el comportamiento del líder. Fiedler consideraba que el estilo de liderazgo es un reflejo del comportamiento (orientado a las relaciones u orientado a las tareas) y que esta conducta es constante. En otras palabras, los líderes no modifican sus estilos, sino la situación. Por supuesto, ya conocemos estos estilos cuando leyeron las teorías de comportamiento del líder.

La situación –denominada Control Situacional- señala tres dimensiones en orden jerárquico:



Las relaciones líder-miembro. La autoridad del dirigente depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo. Si otros están dispuestos a seguirlo a causa de su personalidad agradable, su integridad o su carisma, el líder tiene poca necesidad del apoyo de la organización.

Estructura de la tarea. La segunda dimensión expresa los requerimientos de la tarea. Esta determina en gran parte, la autoridad del dirigente para dar instrucciones y evaluar el rendimiento.

Poder de la posición. La forma más obvia en que investimos de poder a una persona es darle el derecho de dirigir, evaluar, recompensar y castigar a aquellos a los que le pide que supervise.

Su fórmula es la siguiente:

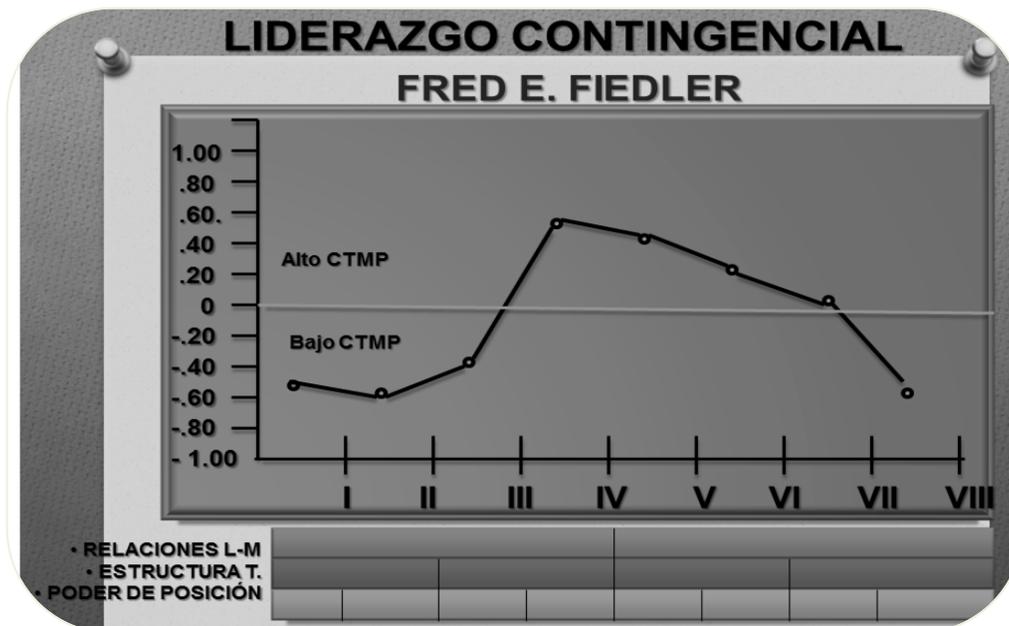
Para determinar su estilo de liderazgo –orientado a las tareas o relaciones- el líder debe responder a un cuestionario que se denomina *Compañero de Trabajo Menos Preferido* (CTMP). La puntuación se obtiene de pedir al líder que piense en todo aquel con el cual ha trabajado y que describa con quien pudo trabajar menos bien. Este cuestionario es un índice de jerarquía motivacional, o de preferencias en el comportamiento, lo que implica que algunas metas son más importantes que otras para la persona.

Una puntuación con bajo CTMP indica el grado en que una persona está lista para rechazar completamente a aquellos con los cuales no puede trabajar, actitud que se refleja al describirlos en términos negativos con respecto de sus atributos que no guardan relación directa con su trabajo. Una puntuación con alto CTMP significa el grado que un líder tiene anuencia para percibir al peor compañero de trabajo dotado con algunos atributos razonablemente positivos

En segundo lugar, debe determinar la situación de cada dimensión a través de tres escalas. En términos generales, las escalas responden a estas preguntas:

- ¿Son buenas o malas las relaciones miembro-líder? (¿Hasta qué punto es aceptado y apoyado por los miembros del grupo?).
- ¿Las tareas están estructuradas o sin estructurar? (¿Hasta qué punto conocen los miembros de grupo cuáles son sus metas y cómo llevarlas a cabo?).
- La posición de poder del líder ¿es fuerte o débil (alta o baja)? (¿Hasta qué punto tiene autoridad el líder para premiar o castigar?).

Los pesos relativos en estas tres dimensiones crean un continuo situacional – denominado control situacional– clasificando ocho categorías. El nivel 1 es el más favorable y el 8 es el menos. Entre menor sea el número de la categoría la situación será más favorable para el líder, entre mayor es el número menos favorable es la situación.



Cuadro 7.6. Tomado de Fiedler, Fred E. y Chemers, Martin M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.



Como se puede observar en la gráfica, los líderes que obtuvieron alto CTMP pueden controlar las dimensiones I, II, III y VIII. Los líderes que obtuvieron puntuación de bajo CTMP tienen el desempeño más efectivo en las dimensiones IV, V, VI y VII.

De esta gráfica se pueden resumir los siguientes resultados:

a) El liderazgo orientado a las tareas se asocia con un efectivo desempeño del grupo en situaciones que son o muy favorables (dimensiones I, II y III) o extremadamente desfavorables (dimensión VIII) para el líder.

b) El liderazgo orientado a las relaciones se asocia con un efectivo desempeño en situaciones de dificultad intermedia (dimensiones IV, V, VI y VII)

Fiedler explica este resumen de la siguiente manera:

La persona que tiene un bajo CTMP, con un liderazgo orientado a las tareas, la satisfacción en el trabajo está en lograr los resultados. Sin embargo, en tanto que la realización de las actividades no presenta problemas, ¿por qué no tener relaciones amistosas y agradables con los miembros del grupo de trabajo? En otras palabras, cuando el líder orientado a las tareas sabe que éstas están realizadas, puede darse el lujo de ser amigable y de interesarse en los sentimientos de sus compañeros de trabajo. Sólo en el momento en que la realización de la tarea es amenazada, las buenas relaciones interpersonales se van a segundo término.

Si el líder obtiene un alto CTMP, orientado a las relaciones, su satisfacción fundamental radicará en los vínculos emocionales y afectivos fuertes que desarrolla y mantiene con otras personas de su misma situación laboral. Si logra alcanzar esa meta básica, si considera que ha logrado tal relación afectiva, también buscará, como meta secundaria, estatus y estima. Por tanto, dada sus buenas relaciones estará dispuesto a perseguir el cumplimiento de las actividades.



En situaciones desfavorables buscará, ante todo, la comodidad que reduce la ansiedad y que es producto de la relación estrecha con los miembros de su grupo.

Esto significa que el éxito de cualquiera de los estilos de liderazgo depende de que se esté aplicando en la situación apropiada ¿Y si no fuera así? ¿Si el estilo no coincidiera con la situación? Fiedler afirma que lo que se debe modificar es la segunda y no la primera. Para ello sugiere una serie de puntos para igualar el estilo con el control situacional.

En el caso de que se requiera modificar las relaciones líder-miembro, se pueden implementar las siguientes sugerencias:

- Tener más -o menos-, tiempo informal con tus subordinados.
(Ejemplos: actividades de tiempo libre, almuerzos, etc.)
- Organizar algunas actividades de grupo fuera de la actividad laboral.
(Ejemplos: tardeadas, bolos, equipos de futbol, etc.)
- Requerir personal específico para trabajar en equipo.
- Nombrarte voluntario para interceder en dificultades o problemas entre subordinados.
- Sugerir o efectuar transferencias de subordinados específicos para integrar o salir del departamento,
- Levantar la moral al obtener resultados positivos de tus subordinados. (Ejemplos: bonos especiales, trabajos atractivos, tiempo libre, etc.)
- Incrementar o disminuir tu disponibilidad con los subordinados.
(Ejemplos: Puertas abiertas, sesiones de grupos especiales, etc.)

Si se desea modificar la estructura de la tarea, se pueden implementar estas sugerencias en tres distintos apartados:



1. ENTRENAMIENTO

- Nombrarte voluntario o requerir programas de entrenamiento formales de la empresa.
- Inscribirte en programas de entrenamiento fuera de la organización como escuelas, universidades, educación para adultos, etc.
- Estudiar libros o manuales preparados por la organización.
- Investigar en libros fuera de la organización.
- Tratar de obtener entrenamiento informal de colegas o superiores.
- Enfocar tu trabajo con una mente abierta y sin ideas preconcebidas.

2. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS, CRITERIOS Y RETROALIMENTACIÓN

- Requerir guías claras de tu superior.
- Usar personal experto en la organización.
- Mantener archivos de todos los aspectos del trabajo. Observar y sistematizar las actividades repetitivas.
- Desarrollar metas, individualmente o con apoyo de los superiores, colegas y subordinados, solicitando criterios y retroalimentación.
- Involucrar a un cierto número de personas con diversos puntos de vista para trabajar. Esto incrementa la complejidad del problema, dando un gran número de caminos posibles para proceder.

3. EXPERIENCIA.

- Solicitar transferencias. Esto te mantiene fresco y nuevo. Pero no te permite acumular experiencia. O evitar las transferencias.
- Ser voluntario en funciones de largo alcance.



- Logra experiencias guardando los archivos de tus actividades laborales.

Finalmente, para modificar el poder de la posición se recomienda:

- Ser flexible al dar recompensas o castigos.
- Delegar autoridad a tus subordinados, permitiéndoles compartir la toma de decisiones.
- Apoyarse en asistentes para delegar algunas de las responsabilidades disciplinarias.

La teoría de Fiedler no siempre resultó apoyada por la investigación. Está mejor justificada si se suponen tres niveles amplios en vez de ocho específicos de control situacional: bajo, medio y alto. En círculos académicos, esto fue muy controvertido, entre otras cosas discutibles, suponía que los líderes no pueden cambiar sus estilos, sino que tienen que asignar a situaciones adaptadas a sus estilos. Sin embargo, el modelo ha soportado la prueba del tiempo y aún recibe atención. Lo más importante, inició y continúa haciendo énfasis sobre la importancia de hallar una medida entre la situación y el estilo del líder.

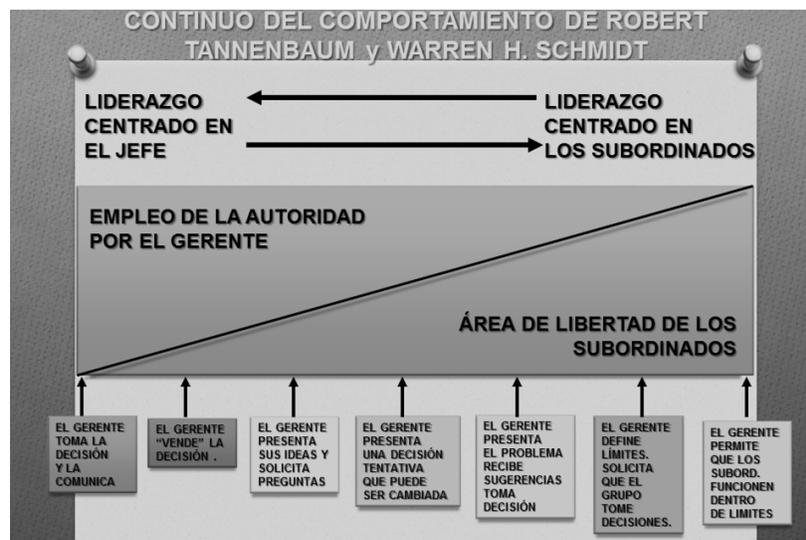
Continuum de Tannenbaum

A finales de los años sesenta, se descubrió que no hay un estilo que se adapte a todas las circunstancias como el sugerido por Blake y Mouton. Los líderes necesitan adaptar los diversos estilos a las situaciones.

Uno de los primeros estudiosos acerca de la situación fueron Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt,⁷⁷ creadores del concepto del continuo del liderazgo. Estos autores consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno

⁷⁷ Koontz, Harold *et al.* (1998). *Administración, una perspectiva global*. p. 501.

altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático) este enfoque ofrece una variada gama de estilos, sin sugerir que uno sea siempre correcto y el otro todo lo contrario.



Cuadro 7.7. Modelo Continuo de liderazgo

La teoría del continuo reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para Tannenbaum y Schmidt los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como:



1. Las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas.

2. Las fuerzas de los subordinados (como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad) que afectarán la conducta del administrador.

3. Las fuerzas de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

Al revisar en 1973 su modelo (lo formularon por primera vez en 1958), Tannenbaum y Schmidt tomaron en cuenta las influencias sobre el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el social. Esta modificación se hizo para resaltar la naturaleza de sistema abierto de los estilos de liderazgo y las diversas repercusiones del ambiente organizacional y del medio social en el cual se desarrolla la empresa.

En sus comentarios de 1973 insistieron mucho más en la independencia del estilo del liderazgo y de las fuerzas ambientales (como son los sindicatos, las mayores presiones para responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y de los consumidores) que desafían el derecho de los gerentes de tomar decisiones o de manejar a sus subordinados sin considerar los intereses externos a la organización.

Modelo situacional de Hersey y Blanchard

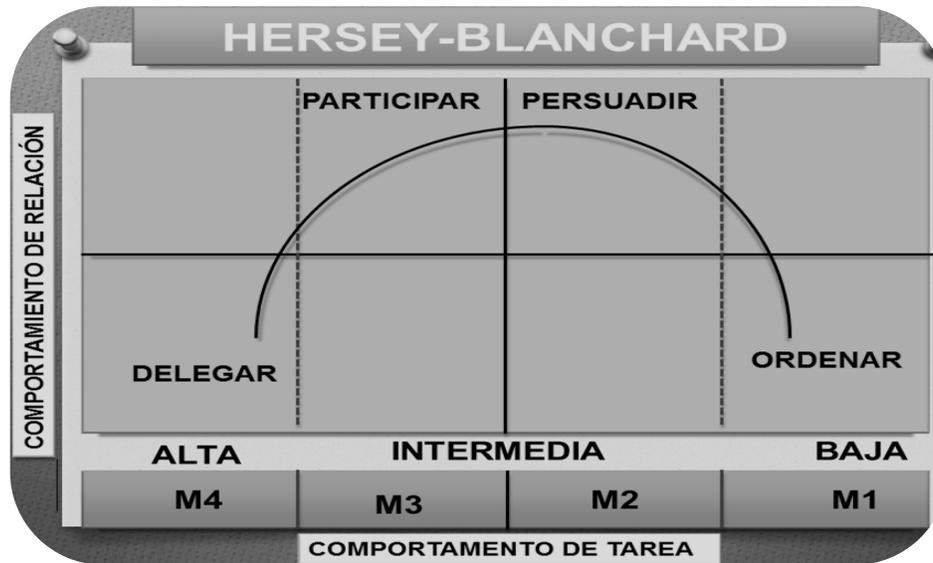
Un grupo de estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio (¿la recuerdan?) se propusieron responder esta pregunta: ¿Qué es lo que hace que un líder sea efectivo? Paul Hersey y Kenneth Blanchard tomaron como punto de partida los comportamientos del líder que ya conocemos y lo denominaron comportamiento de tarea y comportamiento de relación. Y utilizaron las coordenadas que se desarrollaron en las teorías de comportamiento.



El comportamiento de tarea indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer y dónde y cómo ejecutarlo. El comportamiento de relación señala el grado en el que un gerente escucha, brinda apoyo y estímulo; hace que los seguidores participen en las decisiones.

Los investigadores estudiaron instituciones de distintos países para establecer en cuál de las cuatro zonas se ubican los mejores y peores líderes. ¿Cuál fue el resultado final? En forma sorprendente, resultó que los líderes eficientes se encontraban en los cuatro cuadrantes.

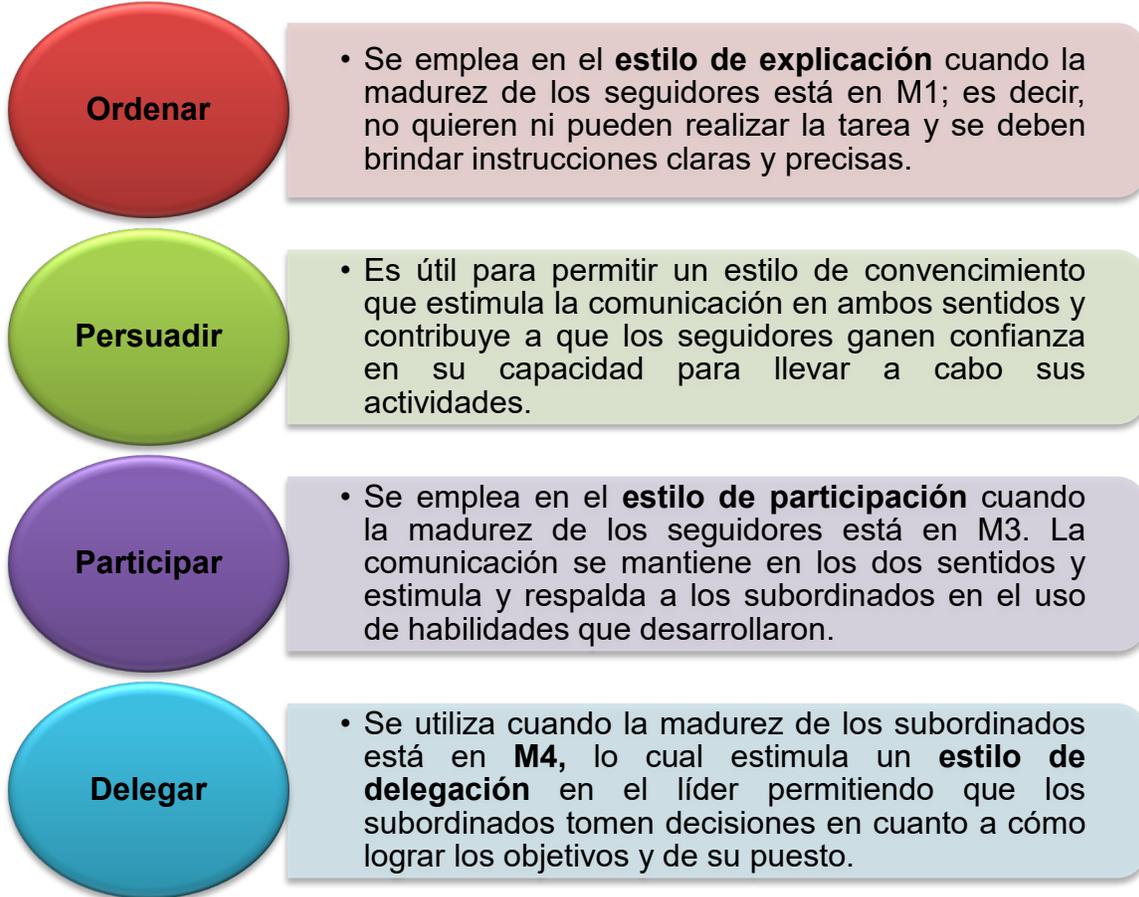
Una tercera variable saltaba a la vista: las capacidades y actitudes de los seguidores y la denominaron *madurez*, definida como la capacidad y disposición de los subordinados a desarrollar la tarea. Los seguidores tienen varios grados de disposición, como se muestra en la siguiente figura:



Cuadro 7.8: Modelo del Ciclo Vital de Hersey-Blanchard

- En **M1** los seguidores no pueden o no quieren llevar a cabo la tarea.
- En **M2** no están en posibilidad de hacerla, pero se hallan dispuestos a realizarla y tienen la seguridad de que son capaces.
- En **M3** cuentan con la posibilidad de realizar la tarea, pero no están dispuestos o seguros de lograrla.
- En **M4** están en posibilidad, dispuestos y seguros de que son capaces de lograr el encargo.

El estilo de liderazgo apropiado se indica en la curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo:



La teoría propone una relación más simple, lineal entre la madurez de un seguidor y el grado de comportamientos de desempeño de la tarea que debe usar un líder. Entre más maduros sean los seguidores, menos necesita el líder explicar y organizar las tareas.

El modelo Hersey y Blanchard ofrece un recordatorio de que es importante tratar a la gente diferente en forma diferente. Más aún, sugiere la importancia de tratar a la misma persona en forma diferente de vez en cuando, conforme cambia de trabajos o adquiere mayor madurez en su puesto en particular.

Modelo ruta-meta de House

Robert J. House desarrolló un modelo con base en la teoría motivacional de las expectativas y tomando elementos de la Universidad de Ohio. La teoría motivacional se basa en las expectativas que una persona tiene acerca de una recompensa para motivarlo. La segunda, señala los comportamientos de estructura y consideración de un líder. Se basó también en una versión previa de la teoría de M. G. Evans y la mejoró.

House explica a través de su modelo camino-meta (también llamado trayectoria-meta) que el comportamiento del líder influye tanto en el desempeño como en la satisfacción de sus seguidores. Afirma que el trabajo del líder es influir en las percepciones de los seguidores sobre sus objetivos de trabajo y de las alternativas que deben seguirse para el logro de la meta. Esta labor se basa en facilitar información, apoyo y recursos para cumplir con las metas.



Un líder motiva a los empleados si aclara la naturaleza de la tarea compartiendo información y visión, reduce los obstáculos para la conclusión exitosa de los objetivos y aumenta las oportunidades para que los trabajadores obtengan satisfacción laboral.

House identifica cuatro comportamientos y sugiere que se debe seleccionar un estilo que aumente la satisfacción de los empleados con lo que hace y mejore los niveles de desempeño.



Los estilos de liderazgo son:

<p>1. Liderazgo de apoyo: toma en consideración las necesidades de los empleados, muestra preocupación por su bienestar y crear un ambiente amistoso en el equipo de trabajo. En suma, se preocupa por las necesidades de los seguidores.</p>	<p>2. Liderazgo directivo: permite que se conozca lo que se espera de los seguidores, les da asesoría específica; programa el trabajo que se debe hacer y pide que se apeguen a las normas y reglamentos; coordina su trabajo y establece estándares de desempeño.</p>	<p>3. Liderazgo participativo: consulta con sus seguidores y evalúa sus opiniones y sugerencias antes de tomar decisiones.</p>	<p>4. Liderazgo orientado al logro: establece metas difíciles y desafiantes, busca mejoras en el desempeño, insiste en el máximo nivel de desempeño y muestra confianza en que los integrantes lograrán estándares de desempeño altos.</p>
---	--	--	--

Cuadro 7.9 Los estilos de liderazgo según Robert J. House



Cuadro 7.10 Modelo camino-meta.

Se puede notar en los estilos una relación estrecha con la teoría de la Universidad Estatal de Ohio.

Un grupo se preocupa por **factores ambientales o del entorno** que están fuera del control del subordinado como son: estructura de la tarea (repetición de las actividades), sistema de autoridad (que posee el líder; recuerde aquí la teoría de posición) y grupos de trabajo (grado de contribución de los compañeros a la satisfacción laboral o a la relación entre ellos mismos)

El segundo son **factores individuales** inherentes al seguidor como son: personalidad, experiencia y habilidades.

La teoría urde ciertas predicciones del estilo de liderazgo más efectivo en situaciones particulares y con ciertos tipos de subordinados. Los factores ambientales determinan el estilo para maximizar los resultados del seguidor. Las



características personales del seguidor determinan cómo se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. De esta forma, se presentan los principales pronósticos:

Según House, los empleados que realizan tareas muy rutinarias o tediosas señalan mayor satisfacción en el trabajo cuando un líder usa un estilo de apoyo. Los empleados que realizan tareas no estructuradas son más productivos y están más satisfechos cuando su líder usa un estilo más directivo.

El liderazgo de apoyo es más efectivo cuando la naturaleza del trabajo es rutinaria, tediosa o peligrosa. Con ello incrementa la satisfacción y autosatisfacción de los subordinados y reduce los aspectos negativos de la situación. Esto conduce a incrementar el valor del trabajo e incrementar las expectativas de desempeño para cumplir con los objetivos. Sin embargo, este estilo será poco benéfico para los seguidores que están satisfechos y disfrutan su trabajo.

Los empleados que realizan tareas no estructuradas o no están seguros en lo que van a hacer son más productivos y están más satisfechos cuando su líder usa un estilo directivo. Esto ocurre porque este estilo clarifica lo que es necesario hacer y reduce la ambigüedad. Adicionalmente, aclara la relación entre el esfuerzo y las recompensas y, por tanto, en las expectativas que conducen a un buen resultado.



Los líderes participativos tienen mayor efecto sobre el desempeño si los empleados realizan una tarea no estructurada que los líderes están dispuestos a clarificar o encuentran un personal que necesita que le controlen su medio ambiente.

Finalmente, los líderes orientados al logro son efectivos sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores cuando el trabajo es complejo y un medio ambiente incierto. Incrementa la autoconfianza de los seguidores para alcanzar los objetivos. Las expectativas de los empleados se incrementarán si se señala que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño.

Los líderes orientados al logro tienen poco efecto sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores cuando éstos efectúan tareas rutinarias y repetitivas. Los líderes participativos tienen mayor efecto sobre el desempeño si los empleados realizan una tarea no estructurada.

Como se explicó líneas arriba, las expectativas del empleado se relacionarán estrechamente con el estilo del líder y si éste ayuda a eliminar los obstáculos para el cumplimiento de la tarea.



Para finalizar, el líder es responsable de motivar a sus seguidores si aclara qué esfuerzo es necesario para alcanzar las recompensas disponibles o incrementa las que el seguidor mayormente valora. Esto conducirá a una mayor satisfacción laboral y mejor desempeño.

Este modelo es útil, a pesar de lo controvertido, para determinar a qué tareas se les dedicará más energía y para comprender lo complejo que es practicar el liderazgo.

Modelo Vroom-Yetton

En 1973, Victor Vroom y Philip Yetton desarrollaron un modelo de liderazgo, basado en sus investigaciones en los estilos de liderazgo, situados en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados al tomar



decisiones.⁷⁸ Ambos autores destacan las estructuras de las tareas que exigen distintas actividades rutinarias o no rutinarias y argumentaron que el líder debe adaptar su comportamiento de modo que refleje la estructura de las tareas. El modelo de Vroom y Yetton poseía una secuencia de reglas que debían de seguirse para determinar la forma y la cantidad de la participación en la toma de decisiones, en distintos tipos de situaciones. El modelo era un árbol de decisiones que incluía siete contingencias (cuya importancia se podía identificar haciendo elecciones de sí, o no) y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.⁷⁹



⁷⁸ Vroom, Victor H & Yetton, Philip W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburgh Press, 1973.

⁷⁹ Terry & Franklin (2007). *Principios de Administración* (23ª ed.). México: Compañía editorial continental, pp. 428-429.



Y las siete preguntas que deben contestarse para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa:

1. ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?
2. ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?
3. ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
4. ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?
5. ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?
6. ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?
7. ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?

En fecha más reciente, Vroom y Arthur Jago han rectificado el modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero aumenta las variables contingentes a doce, desde el líder que toma la decisión enteramente solo hasta el que comparte el problema con el grupo y presenta una decisión tomada por consenso.

Las investigaciones relativas al modelo original del líder y la participación fueron muy alentadoras. Sin embargo, por desgracia el modelo es demasiado complicado como para que un gerente lo pueda usar regularmente. De hecho, Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora para guiar a los gerentes por todas las ramas de las decisiones del modelo rectificado. Es evidente que nosotros en esta exposición, no podríamos hacer justicia a este sofisticado modelo, que nos ha brindado ciertos conocimientos, sólidos y con sustento empírico, sobre variables



contingentes fundamentales relacionadas con la eficiencia de los líderes. Es más, el modelo del líder y la participación confirma que las investigaciones acerca del liderazgo deben estar encauzadas a la situación y no a la persona. Es decir, seguramente sería más sensato hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Vroom, Yetton y Jago, al igual que House con su teoría de la ruta-meta, están en contra de la idea de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo del líder y la participación presupone que un líder es capaz de adaptar su estilo a distintas situaciones.

Víctor Vroom y Philip Yetton postularon el modelo de participación del líder, que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras de las tareas tienen diversas exigencias de actividades rutinarias y no rutinarias, los investigadores señalaron que la conducta del líder debe ajustarse para reflejar dichas estructuras. El modelo era normativo, ya que daba un grupo de normas que debían seguirse para determinar la forma y monto de participación en la toma de decisiones, según lo determinaran las diferentes situaciones. El modelo era un árbol de decisiones que incorporaba siete coyunturas (cuya relevancia se marcaba decidiendo “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo.

Vroom y Arthur Jago revisaron el modelo en trabajos más recientes. El nuevo modelo conserva los mismo cinco estilos (desde la toma de decisiones hecha a solas, hasta compartir el problema con el grupo y llegar a una decisión colegiada). Sin embargo, se añade un conjunto de tipos de problemas y las variables se amplían a 12.



7.3. Diseñe un programa para el desarrollo de habilidades de liderazgo

A pesar de todos los cambios en nuestro ambiente, existe algo que ha permanecido relativamente constante. Lo que no ha cambiado en varios miles de años son las habilidades básicas que yacen en el corazón de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y productoras de crecimiento. La libertad, dignidad, confianza, amor y honestidad en las relaciones siempre han estado entre las metas de los seres humanos, y los mismos principios que llevaron a esos resultados en el Siglo XI, todavía los producen en el Siglo XXI. En otras palabras, a pesar de nuestras circunstancias, y de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva.

Por tanto, un programa para el desarrollo de habilidades de liderazgo debe considerar destrezas necesarias para manejar tanto la propia vida como las relaciones con otros. Un programa diseñado para ayudar a mejorar las competencias personales del líder. Como en todas las profesiones, oficios e incluso aficiones, el líder debe desarrollar sus habilidades de liderazgo. Los grandes músicos y atletas no adquieren sus extraordinarias virtudes solo con poseer sus dones naturales. El camino que siguen es la práctica, el aprendizaje e incluso el sacrificio.

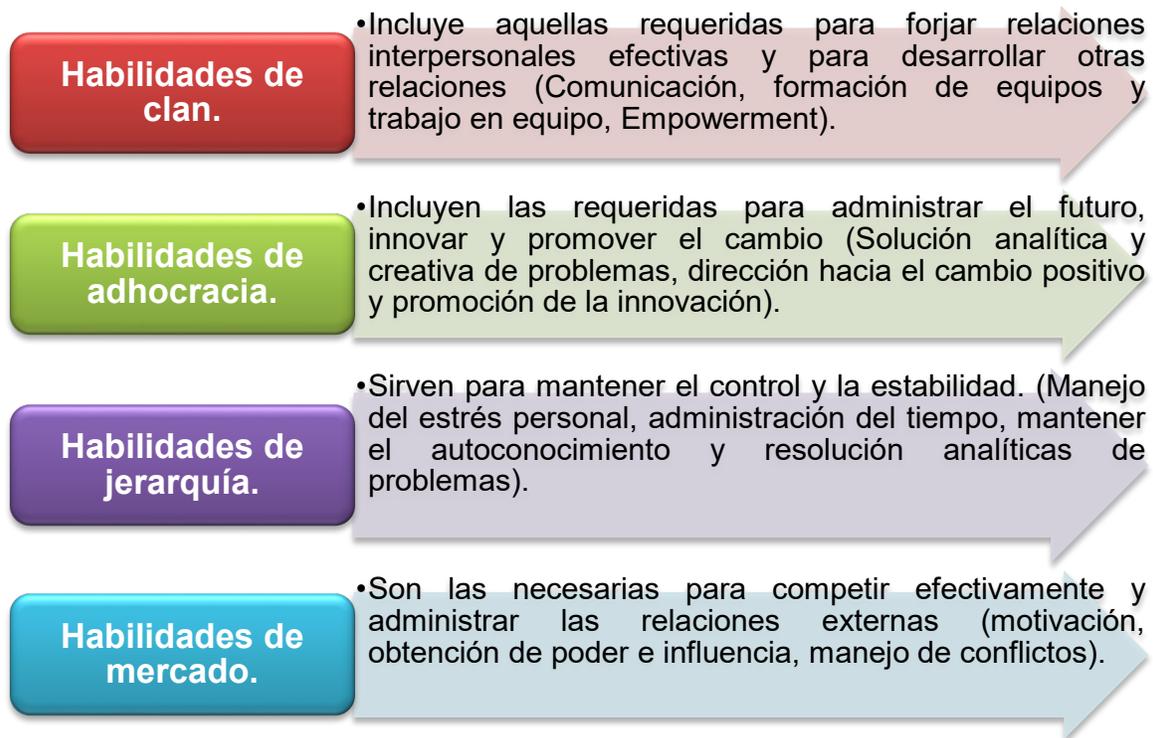
Las habilidades de liderazgo forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las



organizaciones. Las habilidades de liderazgo, en otras palabras, son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.

Y, ¿Cuáles habilidades deben integrarse en un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo para que los directivos sean exitosos?

Uno de los modelos para señalar las principales habilidades o competencias se denomina “Sistema de valores en competencia” que señala cuatro categorías para ser un gerente eficaz. Estas son:



Los cuadrantes superiores (clan y adhocracia) generalmente se asocian con el cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están sufriendo transformaciones, se espera que los directivos demuestren su atención en asuntos de clan y/o adhocracia.



La administración, en cambio, se ha utilizado tradicionalmente para describir lo que los ejecutivos hacen en condiciones de estabilidad. Entonces, se ligan las habilidades de los jefes en asuntos de mercado y jerarquía.

Se dice que los líderes se concentran en fijar la dirección, articular una visión, transformar a los individuos y las organizaciones y crear algo nuevo. Se dice que los jefes no pueden triunfar sin ser buenos líderes y los líderes no pueden triunfar sin ser buenos jefes. Las organizaciones y los individuos ya no pueden darse el lujo de aferrarse al *statu quo*; preocuparse por hacer las cosas bien, pero no hacer las cosas correctas; mantener estable el sistema en vez de encabezar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual en vez de formular una visión del futuro; concentrarse en el equilibrio y control en vez de efervescencia y carisma.

Pero, ¿cómo desarrollar habilidades de liderazgo? En general, se debe comenzar por salirse de la “zona de comodidad”. Esto es, no buscar ni mantenerse en lo fácil, en lo conocido, en la rutina, en aquello que no significa algún desafío.

Por el contrario, hay que aceptar, enfrentar, e incluso crear situaciones que requieran adaptación, cambio, reto, innovación. Esto es la mejor forma de aprender y es, de hecho, la forma como aprenden los grandes líderes.

Más específicamente, las siguientes son algunas experiencias de desarrollo que se deben implementar



Asignaciones. Construir algo de la nada; arreglar o darle la vuelta a una operación que está fallando; tomar la responsabilidad de un proyecto o fuerza de tarea; aceptar responsabilidades internacionales.

Otra gente. Estar expuesto a modelos de conducta positivos; incrementar la visibilidad con otros; trabajar con gente de orígenes distintos.

Padecimientos. Superar ideas que fallan y tratos que se colapsan; confrontar los problemas de desempeño de otros; romper una rutina de carrera.

Otros eventos. Cursos formales; experiencias de trabajo desafiantes; supervisión de los demás; experiencias fuera del trabajo.

Estas experiencias no garantizan que un individuo se convierta en un líder efectivo, pero sin ellas el desarrollo estará limitado. Hay que buscar estas experiencias, hay que esperar errores, no se debe claudicar a causa de ellos, se debe tomar el tiempo necesario para aprender de las propias vivencias

Sin duda, la aplicación de un programa que tenga como objetivo el desarrollo de habilidades de liderazgo representa una necesidad actual, pues ninguna organización en un ambiente del Siglo XXI sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo. Encabezar el cambio y administrar la estabilidad; establecer visión y lograr los objetivos; romper reglas y supervisar el cumplimiento; aunque paradójico, todos son necesarios para la superación. Es importante mencionar que un programa deberá entenderse y asumirse como una estrategia de cambio. El presente programa de liderazgo tiene, entre otros objetivos de operación, el lograr las estrategias en el área de Recursos Humanos, resolver en ella aspectos de desarrollo organizacional y, por último, compensar aspectos de capital humano.



Es entonces que un programa de este tipo se convertirá en un eslabón de toda una estrategia para confrontar los cambios de una dinámica social, política y económica, las empresas deben ser protagonistas e impulsoras de ese cambio y, específicamente, con el diseño de un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo se promueve una estrategia de capital humano. En el futuro este proceso de liderazgo nos permitirá desarrollar capacidades en los administradores para, así, tener una ventaja competitiva en el mercado.

Caso práctico. Elaboración del programa de liderazgo

Recordemos que el liderazgo se da en una relación humana entre integrantes de la empresa, por lo tanto, el programa de liderazgo está definido para un estudio y análisis entre grupos de trabajo.

Consideremos la siguiente situación:

En DOMO S.A de C.V., empresa manufacturera, existen tres vastos grupos de vendedores, cada uno de estos grupos tiene un producto específico de venta, con la situación actual de que estos grupos dependen de la autoridad de una sola persona, es decir, el jefe del área de ventas. Por razones de trabajo se han mal administrado estos grupos de venta, por lo que se sugiere que cada uno de los grupos se encuentre liderado por una sola persona, después de estudios de desarrollo organizacional. Como no se tiene idea de que realmente existan individuos con capacidades de liderazgo en cada uno de los grupos, la empresa planea llevar a cabo un programa de liderazgo con los objetivos de identificar, promover y fortalecer las capacidades de liderazgo en los grupos humanos de la empresa.

La estructura del programa será la siguiente:



DOMO S.A de C.V.	
Nombre del programa:	DESARROLLO DE LIDERAZGO EN EL ÁREA DE VENTAS DE DOMO S.A DE C.V.
Dirigido a:	Empleados del área de ventas de DOMO S.A de C.V.
Fecha de inicio: 10 de julio de 2017	Fecha de término: 14 de julio de 2017
Duración total: 14 horas	
Objetivo general: Identificar las habilidades y capacidades del individuo para que se desarrolle dentro de un grupo de trabajo, a fin de abordar el papel del líder en su grupo.	
Objetivos específicos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Observar, Identificar, conocer el estilo de organización de la dinámica (actitudes y conductas) grupal que se presenta en el departamento con los grupos de la fuerza de ventas. Así como las características que presenta cada individuo de estos grupos.2. Generar los escenarios idóneos para el desarrollo de las capacidades de liderazgo: conferencias, cursos y talleres.3. En el ámbito del punto anterior observar y analizar los diferentes estilos de liderazgo que pueden presentarse en cada uno de los grupos de trabajo.4. Señalar el perfil deseado del líder de cada grupo.5. Potenciar habilidades de liderazgo dentro de los grupos de trabajo.6. Identificar los candidatos para fungir como líderes en cada grupo de trabajo.7. Reclutar y seleccionar a los futuros líderes, aplicar pruebas psicométricas a fin de determinar conductas y perfiles deseados.8. Generar líderes de trabajo para cada grupo de trabajo dentro del área de ventas de DOMO S.A de C.V.	



ACTIVIDADES:

VI. PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA EXCLUSIVA AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS.

VII. ESTUDIO Y OBSERVANCIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO E INDIVIDUOS

Bienvenida e introducción al programa.
Estudio de la estructura y dinámica grupal.
Reconocimiento de las características propias de cada individuo.

VIII. POTENCIAR HABILIDADES DE LIDERAZGO

Crear una serie de escenarios propicios para el desarrollo de habilidades de liderazgo de la fuerza de ventas.

Identificar los estilos de liderazgo que se presentan.

Identificar a los individuos destacados según sus habilidades de liderazgo.

Desarrollar habilidades de liderazgo dentro de los grupos de trabajo por medio de la asistencia de los empleados a conferencias, cursos y talleres.

IX. SELECCIONAR CANDIDATOS

Definir el perfil idóneo para el papel de líder según el grupo.
Seleccionar a los candidatos a líderes de cada grupo.
Aplicar las pruebas psicométricas.
Comunicar los resultados.

X. GENERAR LÍDERES

Adiestrar al individuo seleccionado para que funja como líder.



Nombre del programa:		DESARROLLO DE LIDERAZGO EN EL ÁREA DE VENTAS DE DOMO S.A DE C.V.	
Objetivo general:		Identificar las habilidades y capacidades del individuo para que se desarrolle dentro de un grupo de trabajo, a fin de abordar el papel del líder en su grupo.	
Duración:		14 Horas	
Fecha de inicio	10 de Julio 2017	Fecha de termino	14 de Julio 2017
TIEMPO	ACTIVIDADES		
Lunes 10 de julio 2017.			
20'	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida e introducción al programa • Introducción al programa 		
2h 40'	<ul style="list-style-type: none"> • Debates grupales a fin de analizar la dinámica grupal, áreas débiles y oportunidades del departamento de ventas 		
Martes 11 de julio 2017.			
2h 30'	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia: "Compromiso igual a éxito" 		
30'	<ul style="list-style-type: none"> • Foro preguntas y respuestas 		
Miércoles 12 de julio 2017.			
2h 20'	<ul style="list-style-type: none"> • Curso "Líderes hoy" 		
40'	<ul style="list-style-type: none"> • Foro preguntas y respuestas 		
Jueves 13 de julio 2017.			
2h	<ul style="list-style-type: none"> • Taller: "Liderando a su equipo" 		
1h	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones 		
Viernes 14 de julio 2017.			
20'	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de candidatos 		
40'	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de pruebas psicométricas 		
30'	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de resultados 		
30'	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre 		



PROGRAMA “DESARROLLO DE LIDERAZGO EN EL ÁREA DE VENTAS DE DOMO S.A DE C.V.”		
<p><u>Lunes 10 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Bienvenida</p> <p>09:10 Introducción al programa</p> <p>09:20 Debates grupales sobre dinámica grupal</p>	<p><u>Miércoles 12 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Curso “Líder hoy”</p> <p>11:20 Foro de preguntas y respuestas</p>	<p><u>Viernes 14 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Selección de candidatos</p> <p>09:20 Aplicación de pruebas psicométricas</p> <p>10:00 Comunicación de resultados</p> <p>10:30 Cierre</p>
<p><u>Martes 11 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Conferencia “Compromiso igual a éxito”</p> <p>11:30 Foro de preguntas y respuestas</p>	<p><u>Jueves 13 de julio de 2017</u></p> <p>09:00 Taller “Liderando a su equipo</p> <p>11:00 Reflexiones</p>	



RESUMEN

En el presente capítulo se mostraron la importancia del liderazgo y su relación con las funciones directivas. Se trazó la línea divisoria entre un jefe y un líder, donde el segundo puede ejercer habilidades del primero, pero no necesariamente un jefe será líder debido a los fines distintos que persigue. Asimismo, se desarrollaron diversas teorías y modelos de liderazgo centrados precisamente en los rasgos, posición, conducta, situación y visión del líder.

El liderazgo basado en los rasgos destaca las características físicas y/o psicológicas que debe poseer un individuo para determinarse que posee el don del liderazgo. Sin embargo, los suficientes estudios al respecto no han determinado cuáles son los rasgos prevalecientes y distintivos de un líder.

El liderazgo basado en la posición sólo hace énfasis en el lugar jerárquico que ocupa una persona para determinar que es un líder; hace más énfasis en el papel que se supone debe jugar quien detenta una posición que la persona en sí.

La tercera teoría basada en la conducta, nos señala que existen dos comportamientos característicos de un líder: orientado a las relaciones u orientado a las tareas. Sólo que cada modelo destaca que un líder puede poseer sólo una de esas dos características o puede combinarlas de tal forma que las altas calificaciones en ambas de por resultado un líder que mejor se desenvuelve en cualquier situación.

La última teoría vista en esta unidad fue la basada en la situación. Esta utiliza algunos elementos de las dos penúltimas como la posición, los comportamientos para construir un modelo cuya principal característica es que el liderazgo se ejercita a través del contexto.



Para concluir la unidad, se analizó la importancia del diseño de programas de desarrollo del liderazgo, y es que las empresas busquen que sus empleados salgan de su zona de confort y exploten al máximo sus habilidades y las potencien, lo que conllevará a un mejor desempeño.



BIBLIOGRAFÍA

SUGERIDA

Autor	Título	Capítulos y Páginas
Bateman, Thomas <i>et al.</i>	<i>Administración, una ventaja competitiva.</i>	12, 432 a 457
Chiavenato Idalberto	<i>Administración en los nuevos tiempos</i>	16, 557 a la 591
Robbins, Stephen	<i>Administración</i>	16, 572 a 574



UNIDAD 8

Dirección en los equipos de trabajo





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno identificará la importancia de integrar equipos de trabajo efectivos para el logro de los objetivos organizacionales.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

8. Dirección de equipos de trabajo

8.1. Concepto y características de los equipos de trabajo.

8.2. Análisis del ciclo de vida de un equipo de trabajo

8.3. Habilidades para la consolidación de equipos de trabajo efectivos

8.4. El trabajo virtual y los equipos de trabajo

8.5. Formación de equipos de trabajo auto-dirigidos y/o empowerment

INTRODUCCIÓN



Muchas empresas grandes y pequeñas enfrentan serios desafíos que ponen en tela de juicio la eficacia de los métodos tradicionales. Algunos de estos retos incluyen demandas cada vez más grandes de los clientes en cuanto a productos y servicios de mejor calidad a precios más bajos; presiones competitivas; los avances tecnológicos y las presiones de los proveedores.

Para vencerlos y ser más eficientes, las organizaciones tendrán que crear estructuras jerárquicas alternativas, cambiar la forma de tomar decisiones, redefinir los puestos y crear equipos de trabajo. Este último factor es importante por varias razones: muestran mejoras importantes en la productividad, calidad en las decisiones, moral y satisfacción elevadas. La idea que subyace en el concepto de equipos es que el desempeño mejora cuando los interesados cooperan en un asunto o proceso como si fuera propio.

La fuerza que motiva a las organizaciones, que genera equipos en sus estructuras de operación, es alcanzar resultados, tales como mayor productividad, calidad, eficiencia, satisfacción del personal, satisfacción del cliente y mejoramiento en el desempeño operativo global. En general, la investigación ha dado resultados estimulantes, ya que el uso de equipos ha llevado a mejoras deseables en el desempeño de muchas organizaciones de diversos sectores industriales, aunque es cierto que en algunos casos los equipos no han funcionado bien.



Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de sus empleados. La administración ha descubierto que los equipos de trabajo son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes.

Es cierto que los equipos de trabajo son un medio eficaz para administrar y democratizar a las organizaciones e incrementar la motivación en los empleados. Sin embargo, nos daremos cuenta que los equipos no son la panacea para resolver todos los problemas de las empresas. Responderemos, pues, en la presente unidad, cuáles son las características de los equipos de trabajo y cuál es el ciclo de vida de éstos, además de analizar sobre las habilidades propias para la consolidación de equipos de trabajo efectivos y cómo se conforman éstos.

8.1. Concepto y características de los equipos de trabajo



¿Qué es un grupo? ¿Qué es un equipo? Los psicólogos sociales distinguen entre grupos de miembros y grupos de referencia. Los primeros son grupos a los que una persona pertenece en función de un criterio determinado y comprobable. Por ejemplo, grupo de estudiantes, varones estudiantes, mujeres que trabajan. Si se cumple los criterios de afiliación nos convertimos en miembros.

Por el contrario, los grupos de referencia son grupos con los que una persona se identifica; nos comparamos con ellos para juzgarnos a nosotros mismos y de ellos extraemos nuestros valores y reglas de actuación. Es posible que muchos de nuestros grupos de afiliación sean también grupos de referencia (y viceversa), pero esto no tiene que cumplirse en todos los casos. Una persona puede pertenecer físicamente a un grupo sin sentirse identificada con él. Del mismo modo, puede identificarse con un grupo al que no pertenece.

Los individuos de las organizaciones pueden identificarse con una serie de grupos de referencia, con algunos más que con otros. Su reacción frente a las innovaciones adoptadas por la organización, y la calidad de su rendimiento dependerán en gran medida de estas identificaciones y del tipo de interacción entre los grupos de la organización.⁸⁰

⁸⁰ King, Nigel y Anderson, Neil (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio*. Madrid: Thompson, p. 78.



Los grupos de trabajo y los equipos de trabajo son dos entes distintos para efectos administrativos. Algunos autores hacen una clara diferenciación. El grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. En cambio, en un equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todas las personas permiten generar sinergia para elevar su nivel de desempeño.

La principal diferencia entre grupos y equipos de trabajo es que en el primero no se genera sinergia; en el segundo, sí. Podría decirse que en el primero hay sólo aportaciones individuales sin que se genere un esfuerzo mayor; en el segundo, se exige mayor responsabilidad, esfuerzo, participación y trabajo conjunto.

Algunos estudios no marcan diferencia entre los grupos y equipos de trabajo. Entonces, ¿realmente existe diferencia entre ellos? Lussier y Achua señalan que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca formar un equipo. El concepto de equipo engloba, además, el sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva.

Los equipos son una especie de mentalidad colectiva (dos o más cabezas piensan mejor que una) y se enfocan en:

1. Compartir información que sólo ellos poseen.
2. Aportar ideas con elementos de juicio y perspectivas.
3. Tomar decisiones en forma colectiva que apoyan a cada individuo para que funcione mejor en su trabajo.
4. Reforzar mutuamente las normas de desempeño individual.



Los miembros de equipos tienden a compartir responsabilidades, mientras que los miembros de grupos en ocasiones laboran un poco más independientemente, motivados por sus metas personales.

En cuanto al estilo de liderazgo también se muestran diferencias. En un grupo tiende a ser más jerárquico; en un equipo es más probable que sea participativo u orientado a la *facultación* de la autoridad.

El desempeño también muestra distinciones. En un equipo las medidas de desempeño crean una responsabilidad directa y los incentivos se basan en él; en contraste, en un grupo existe más el interés individual.

Los equipos luchan por la igualdad de los miembros; en un grupo no necesariamente hay igualdad. Más bien se presenta competencia. Sin embargo, es importante resaltar que estas diferencias reflejan sólo cuestiones de grado.

Una segunda pregunta que habrá que resolver es ¿por qué las organizaciones utilizan equipos de trabajo? Una primera respuesta apela a los Estudios de Hawthorne que demostraron la importancia de los grupos. Una segunda respuesta invoca la introducción de estos equipos en empresas como Volvo, General Foods y otras que reportaron importantes mejoras al introducir equipos en sus procesos de producción.

Actualmente, empresas como los fabricantes de automóviles calculan que el desarrollo de un nuevo modelo requiere hasta siete millones de horas de ingeniería. En Google, por ejemplo, la creación de un nuevo producto involucra decenas de personas. En cualquier actividad que represente una aparente complejidad y reto, es necesario encontrar la manera de dividirla; una forma atractiva de integrar las actividades de los individuos es



integrar equipos para asegurar que alcancen las metas organizacionales. Se ha reconocido la flexibilidad y responsabilidad que se genera en los mismos, su enorme capacidad para afrontar retos que se generan en un mundo global y competir ante el exterior con eficacia y eficiencia.

Las razones que explican por qué se organiza el trabajo en equipos son:

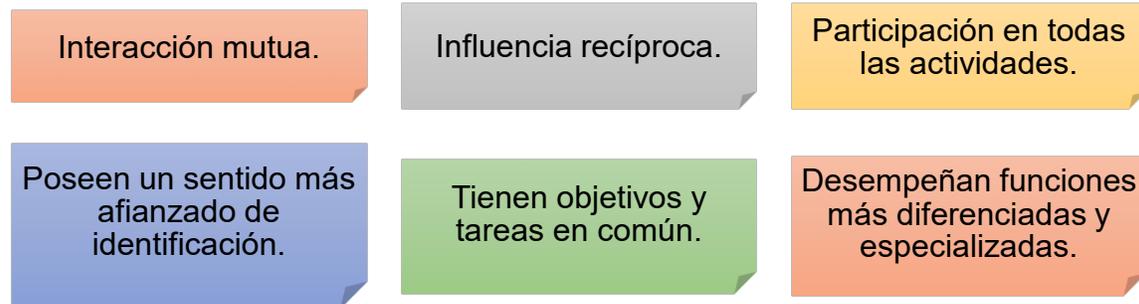
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Al reunir a personas que con distintas experiencias, talentos, conocimientos y vivencias para atacar el problema incrementa la creatividad. Ello es el cimiento de nuevos productos y servicios.
Velocidad	<ul style="list-style-type: none">• Además de introducir nuevas ideas, los equipos se forman con aparente rapidez y éstos reducen el tiempo que se necesita para desarrollar productos y servicios; las ideas que generan son multiplicadores que actúan en el pensamiento de los demás.
Reducción de costos	<ul style="list-style-type: none">• La reducción de costos se presenta al trabajar en todo el proceso de presentación y solución del problema como son los factores de diseño, manufactura, distribución –entre otros- para buscar soluciones no sólo económicas para la empresa, sino también atractivos para los consumidores.
Mejoras en la calidad	<ul style="list-style-type: none">• No sólo la meta es desarrollar un nuevo servicio o producto, sino que éste debe ser de vanguardia en el área de diseño, sonido, imagen e interacción con el usuario.
Motivación	<ul style="list-style-type: none">• Se da un alto nivel de involucramiento, participación y responsabilidad de los empleados que forman parte de estos equipos. Les genera un compromiso, autoestima y valía que se persigue en las teorías motivacionales.

Cuadro 8.1 Razones para conformar equipos de trabajo en las empresas

Características de los equipos de trabajo



Finalmente, es importante conocer las características de los equipos de trabajo, que se mencionan a continuación:



Cuadro 8.2. Características de los equipos de trabajo

Un conjunto de personas que se reúnen para planear la dirección de una empresa deberán poseer las características anteriormente mencionadas. En este equipo existe un elevado nivel de interacción e influencia. Se identifican como miembros de una organización cuyo objetivo común los orienta. Participan aportando ideas, conocimientos y experiencia en cada una de las actividades del equipo. Sin embargo, cada miembro desempeña funciones distintas y muy especializadas, que trabajan objetivos comunes.

Por tanto, podemos aseverar que un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan⁸¹.

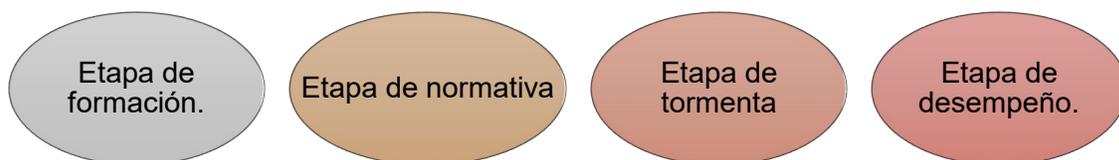
⁸¹ Definición de L. R. Offerman y R. K. Spiros, citada por Lussier y Achua en su libro *Liderazgo*, p. 261.

8.2. Análisis del ciclo de vida de un equipo de trabajo

No basta con definir el concepto, las características propias de los equipos de trabajo o, bien, conocer las razones por las cuales se conforman dichos equipos, es necesario ofrecer un esquema de su génesis y consolidación para entender cómo progresan y cambian las relaciones de sus miembros y su relación con el líder.

Desde principios del siglo pasado se tienen patrones predecibles y similares de cómo se desarrolla un equipo. El número de etapas consideradas en el ciclo de vida de un equipo de trabajo varía según el autor, algunos hacen mención de cuatro etapas y, otros más, consideran cinco etapas perfectamente separadas y secuenciales, aunque la forma de designación difiere.

Whetten y Cameron (2005) consideran cuatro etapas, y son las siguientes:





ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Formación

Los integrantes sufren de cierto desconcierto porque no se sienten integrados y tienen ciertas expectativas de lo que ocurrirá en el equipo. Deben, por tanto, conocerse, comprender quien es su líder y entender su papel en el equipo. En otras palabras, necesitan familiarizarse; formar relaciones y originar confianza; entender cuáles son sus metas.

Las emociones y sentimientos se reservan hasta conocer su personal posición en el grupo y sentirse más relajados. Mientras, actúan con cierta paciencia y discreción. No cuestionan activamente al líder, a cuyas preguntas dan respuestas cortas. Los miembros del naciente equipo experimentan confusión e incertidumbre del papel que deben jugar y lo que se espera de ellos. Existe poca interacción entre los miembros y cuando se atreven a comunicarse con otros integrantes lo hacen de manera cortés y respetuosa. Es, en suma, un periodo de observación a través de nuestro cristal, formado por experiencias, prejuicios e historias previas.

En esta etapa deben concretarse las siguientes actividades que, en algunos casos, no tienen que ver directamente con el objetivo principal.

- Orientación a los miembros del objetivo y su participación.
- Establecer un clima de confianza.
- Comenzar el desarrollo de las relaciones con el líder
- Construir las normas de trabajo y comportamiento.
- Señalar las expectativas (lo que se espera del equipo, más que de los individuos).



Normativa

Se tiene como meta capital dar cohesión al equipo; darle sentido a su participación ante un objetivo o visión común. Para cumplir con el objetivo los individuos deben interactuar para desarrollar conductas comunes.

En esta etapa se debe estimular, por tanto, la construcción de relaciones alentando la participación, la cooperación, la responsabilidad y el desarrollo de normas que equilibren objetivos y expectativas.

El tratar de dar cohesión al equipo, puede aparecer un factor que frena a un equipo efectivo y es el pensamiento grupal. Whetten *et al.* señalan que este ocurre “cuando la cohesión y la inercia desarrollada en un equipo dejan fuera una buena toma de decisiones o solución de problemas”⁸². El pensamiento grupal lleva a los equipos a tomar decisiones equivocadas al tener una ilusión de unanimidad; todos parecen estar de acuerdo y cavilan que la diversidad de ideas y alternativas los entorpece.

Para evitar el pensamiento grupal pueden utilizarse algunas técnicas como “el abogado del diablo”, quien debe criticar las decisiones del grupo; usar el pensamiento lateral a través de los seis sombreros para pensar; apoyarse en expertos externos, entre otros.

Tormenta

A esta etapa se le denomina tormenta porque de la comodidad inicial comienzan a cuestionar el liderazgo, la legitimidad de la dirección del equipo, de los papeles de los otros miembros, de las opiniones y decisiones; toman posiciones de control y poder, conforman alianzas o a diferenciarse por cuestión de roles, experiencias y conocimiento.

Napier y Gershenfel llaman a esta etapa confrontación⁸³ y ésta se da cuestionando el

⁸² Whetten, David A. y Cameron, Kim S. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta Edición. México. Pearson. 2005. P.463

⁸³ Napier, Rodney W. y Gershenfeld, Matti K. *Grupos: teoría y experiencia*. México. Editorial Trillas. 1975, P.85



liderazgo y criticando sus decisiones. Igualmente, se cuestiona la estructura: qué se va a hacer, quién lo hará; si es correcto o no. La confrontación no se realiza por las actividades, se pone a prueba la influencia y el prestigio personal.

Estas tendencias deben enfrentarse; superar los obstáculos que siempre se van a presentar. Inclusive, son en cierta manera saludables para que el equipo prospere. Por tanto, la principal tarea que debe ser abordada es el manejo de conflictos para convertir los retos en sugerencias constructivas: la diversidad es productiva.

Desempeño

Ya se han superado todos los inconvenientes de las dos últimas etapas y se aboca a cumplir el objetivo con compromiso personal. Muestran su alto potencial para obtener los resultados que les precisó a reunirse. En otras palabras, cumplen con el objetivo, se coordinan y se asegura su bienestar colectivo y personal. En otras palabras, se convierten en equipos efectivos.

Los equipos plantean desafíos a las organizaciones como comunicación efectiva, solución de conflictos, establecimiento de objetivos, recompensas e incentivos, aclarar la estructura del equipo, organizar el trabajo y la toma de decisiones. Por ello, se pueden señalar tanto ventajas –como las que se mencionó al principio de este capítulo– como potenciales desventajas que ocasionan equipos disfuncionales.



8.3. Habilidades para la consolidación de equipos de trabajo efectivos

Ahora que conocemos las etapas para conformar un equipo, nos volvemos a preguntar ¿qué hacer, entonces, para tener un equipo efectivo?

Hughes *et al.* citan una investigación⁸⁴ que realizó el Center for Creative Leadership en la que se reveló que los equipos exitosos o fracasados pueden diferenciarse por medio del dominio de diversas habilidades.

La primera se refiere al logro de las tareas, las siguientes seis habilidades se relacionan a la función del líder y la última, con situaciones personales:

1. Los equipos efectivos poseen una misión clara y estándares altos de desempeño. Cada uno de ellos sabe lo que deben obtener como equipo y cómo debe ser su desempeño personal para lograr los objetivos.
2. En los equipos exitosos los líderes facilitan el suministro de las instalaciones, oportunidades de capacitación y recursos externos que ayudaran al equipo.
3. También los líderes invierten su tiempo en evaluar las habilidades técnicas de los integrantes del equipo.
4. Igualmente, aseguran los recursos y equipos necesarios para la efectividad de su equipo.

⁸⁴ Hughes, Richard L., et al. *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia.*, 5ª edición, México, McGraw-Hill, 2007. P.266



5. Invierten el tiempo necesario para la planeación y organización con el fin de contar con un uso óptimo de los recursos disponibles.

7. Seleccionan a los nuevos integrantes o mejoran las habilidades técnicas de los miembros ya existentes.

8. Mantener al grupo mediante las relaciones interpersonales y la comunicación.

8.4. El trabajo virtual y los equipos de trabajo

Cada vez es más común que las empresas nuevas adopten enfoques más flexibles en cuanto a organización. Un enfoque con gran fuerza en la actualidad, es el de trabajo virtual u oficina en casa, donde una empresa "...reúne temporalmente a las personas para explotar determinadas oportunidades y luego las abandona una vez obtenidos los objetivos."⁸⁵

Por lo general el trabajo virtual se desarrolla a través de equipos de trabajo y se organiza por proyectos, en donde se contrata a empleados de manera temporal, de esta forma se espera explotar el conjunto de talentos reunidos con objeto de realizar un proyecto específico.

⁸⁵ Schilling, Melissa A. "Industry Determinants of the Adoption of Modular Organizational Forms: An Empirical Test", *Academy of Management Journal*, forthcoming.



Una vez conformado un equipo de trabajo, este habrá de delimitar su conducta y ser dotado de autoridad absoluta para tomar decisiones enfocadas al logro de objetivos previamente definidos. Cabe destacar que todos los miembros del equipo son responsables del desempeño en conjunto, así como vigilar de su conducta.

La comunicación entre la empresa reclutadora y el equipo de trabajo en la modalidad de trabajo virtual, por lo general, es únicamente por medios electrónicos, por cuyas vías de comunicación instantánea es posible enviar y recibir datos e información simultáneamente. Sin embargo, en ciertas situaciones, se solicita la presencia del equipo para coordinar el trabajo, si las condiciones lo permiten.

Sin duda alguna, es una tendencia innovadora, que apoya a satisfacer necesidades de la sociedad actual, así como las de profesionistas y empresas en esta era moderna.

Para finalizar este apartado, es conveniente señalar las ventajas y desventajas propias del enfoque del trabajo virtual y los equipos de trabajo⁸⁶.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Pueden aprovecharse las competencias en todo el mundo	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de control, fronteras débiles
<ul style="list-style-type: none">• Gran flexibilidad y sensibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Mayores exigencias impuestas a los gerentes
<ul style="list-style-type: none">• Reducción de los costos generales	<ul style="list-style-type: none">• Problemas de comunicación y riesgo de malos entendidos

⁸⁶ Daft, Richard (2004). *Administración* (6a. Ed.). México: Thomson editores, pág. 336.



8.5. Formación de equipos de trabajo auto-dirigidos y/o empowerment



El *empowerment*, también denominado facultamiento, se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Empowerment significa “proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que otros quieren.”⁸⁷ Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites. Ese poder, brinda la capacidad para que las personas hagan las cosas que ellos quieren. En otras palabras, se crean las condiciones para que los empleados estén en libertad de realizar sus funciones y tomar las decisiones que les confiere su puesto. Una primera condición es que los directivos otorguen ese facultamiento sin que sientan que pierden poder o autoridad.

El *empowerment* tiene raíces en las disciplinas de la psicología y la sociología. En el campo de la psicología, Alfred Adler, fundador de la psicología individual, desarrolló el concepto motivación de dominio enfatizando la lucha que las personas tienen por la competencia en el manejo del mundo; parte de un deseo personal de controlar el entorno. También se le conoce como motivación intrínseca, que implica hacer que las cosas sucedan y entregarse a las actividades con el único objetivo de hacerlas. También se le ha denominado motivación de competencia que permite encontrar y dominar los retos. En cada uno de estos

⁸⁷ Whetten, David A. et al. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, México, Editorial Pearson, 6ª edición, 2005. P.401

estudios, los conceptos de la raíz son similares a la noción de facultamiento: la inclinación de las personas a experimentar el autocontrol, la autoimportancia y la autoliberación.

En sociología, el *empowerment* es fundamental para entender los movimientos de derechos civiles, de la mujer, de los niños, en los que las personas hacen campañas para la libertad y control de sus propias circunstancias. Una fuerza para impulsar cambios positivos y reducir la vulnerabilidad. En esa disciplina se le traduce como empoderamiento.

El ***empowerment***, más que una estrategia de empuje, en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, es una estrategia de atracción, donde se busca multiplicar las potencialidades de la gente para obtener más autoconfianza y mejores contribuciones.

Se enfoca para diseñar una situación de trabajo que robustezca y facilite la motivación intrínseca a los empleados. Así, ellos tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Los trabajadores cumplen con sus actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensas extrínseco.

Es un estilo de liderazgo que reemplaza los viejos supuestos de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son otros: los directivos (recuerde lo que expresaba Taylor al respecto). Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de la satisfacción personal. Pueden influir en los estándares de calidad, en la mejora en los servicios y en la prosperidad del negocio.





El facultamiento lleva a ciertos dilemas. El principal es ceder o no ceder control. Las evidencias apuntan que los empleados con empowerment son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; crean productos y servicios de más alta calidad que los empleados sin facultamiento.

Por otro lado, significa ceder el control y dejar que otros (los empleados) tomen decisiones, establezcan metas, logren resultados y reciban las recompensas. Significa que otras personas probablemente recibirán el crédito por el éxito y no los directivos. Una verdadera disyuntiva para los directivos con altas necesidades de poder y logro.

También existe la inseguridad personal porque los directivos pueden creer que perderán su posición, su poder y control y, más allá, su propio puesto.

Para que los directivos confieran poder a otros exitosamente, deben saber que hay cinco atributos o dimensiones que pueden adquirir aquellos a quienes desean facultar. El facultamiento hábil significa dar lugar a:



Eficacia personal

Las personas tienden a evitar las actividades que creen excederán sus habilidades. Sin embargo, las expectativas de su eficacia influyen en su decisión de esforzarse. A quien se le faculta se le otorga la creencia de que poseen la capacidad y competencia para desempeñar una actividad con éxito. Por eso también se le conoce a esta dimensión como competencia. Se sienten competentes, tienen confianza de que pueden desempeñarse adecuadamente. Les da un sentido de dominio personal. Algunos autores creen que este es el elemento más importante, porque si una persona se percibe con un sentido de eficacia personal los compele a tratar y persistir en el intento de cumplir una actividad difícil.

Autodeterminación

En tanto que la eficacia personal se refiere a un sentido de competencia, la autodeterminación significa tener elección; un sentido de regular la iniciación y continuación de las actividades y procesos en los que pueden participar voluntaria e intencionalmente, más que ser forzados o que se les prohíba participar. Las acciones de un facultado son consecuencia de su libre albedrío. Ejemplo es la toma de decisiones acerca de los métodos.

Consecuencia personal

Significa que tienen control sobre los resultados. Les da la absoluta certeza de que pueden hacer una diferencia si influyen en el ambiente en el que trabajan o en los resultados que se





producen. La consecuencia personal es la creencia del individuo de que puede efectuar un cambio en la dirección deseada.

Es la convicción de que puede influir en lo que sucede. Los individuos con empowerment no creen que los obstáculos en el ambiente externo controlen o hagan que abandonen sus acciones; mejor piensan que esos obstáculos pueden ser controlados.

Significado

Con él se valoran el propósito o las metas de la actividad en la que colaboran. Este valor se juzga con relación en los estándares o ideales del individuo. Creen y les importa lo que producen. Sus propósitos, ideales y estándares los perciben como consistentes con lo que están haciendo. La actividad se adiciona a su propio sistema de valores. Invierten energía espiritual y psíquica en la actividad, y tienen un sentido de significado personal de su participación. Experimentan una conexión personal y una integridad personal como resultado de participar en la actividad.

Responsabilidad

Tienen la confianza de que serán tratados con justicia y equidad por parte de los superiores. En general, esto significa que tienen confianza en que aquellos con autoridad o posiciones de poder no les harán daño o los lastimarán y que serán tratados con imparcialidad. La responsabilidad significa, en otras palabras, tener un sentido de seguridad personal.

Cómo desarrollar el facultamiento o empowerment

Variadas investigaciones han producido al menos nueve prescripciones específicas para fomentar el facultamiento; es decir, producir un sentido de competencia, elección, impacto, valor y seguridad; éstas incluyen:

1. • Articulación de una visión clara y metas.
2. • Fomentar experiencias de dominio personal.
3. • Modelar.
4. • Proporcionar apoyo.
5. • Creación de un despertar emocional.
6. • Proporcionar la información necesaria.
7. • Proporcionar los recursos necesarios.
8. • Conectar para los resultados.
9. • Creación de confianza.

Articulación de una visión clara y metas.

Si se crea un ambiente en el que los individuos pueden sentirse con facultamiento, se requiere crear una visión claramente articulada que les guíe hacia dónde se dirige la organización y cómo pueden ellos contribuir. La forma más eficaz de manifestar una visión en forma clara es utilizar ilustraciones, historias, metáforas y ejemplos de la vida real.



Fomentar experiencias de dominio personal.

Experimentar en carne propia que se puede afrontar y resolver un problema, permite ayudar a las personas a sentirse con dominio personal. El dominio personal puede fomentarse al proporcionar a las personas la oportunidad de cumplir exitosamente actividades cada vez más difíciles.



La clave es comenzar con las actividades fáciles y luego progresar con pequeños pasos hacia actividades más complejas hasta que la persona experimente un sentido de dominio sobre los problemas.

Modelar

Un modelo o demostrar la conducta correcta que las personas deberán desempeñar es otra técnica para desarrollar facultamiento en un empleado. Requiere que observen a alguien más tener triunfos en actividades de reto. Les proporciona un poderoso ímpetu al creer que ellos también pueden tener similares resultados. A las personas les ayuda suponer que una actividad puede realizarse, que un trabajo está dentro de sus habilidades y que el éxito es posible.

Proporcionar apoyo

Una cuarta técnica para ayudar a los demás a experimentar el facultamiento es proporcionar apoyo social y emocional. Si las personas se sienten con facultad, los directivos deben elogiarlas, alentarlas, expresarles su aprobación, respaldarlas y brindarles seguridad. El elogio debe ser regular, cotidiano. Engendran con ello sentimientos de aceptación, de que son valorados y que son parte integral de la misión organizacional. Este apoyo debe venir del directivo o de los compañeros de trabajo.

Creación de un despertar emocional

Despertar emocional significa reemplazar las emociones negativas como temor, ansiedad o malhumor, en positivas como excitación, pasión o anticipación. Para facultar a los empleados, los directivos ayudan a hacer el ambiente de trabajo más divertido y atractivo. Se aseguran que el propósito detrás del trabajo esté claro.

La ausencia de un despertar emocional positivo dificulta, si no imposibilita, que los individuos se sientan con poder.

Proporcionar información



La información es poder. Adquirir información central o estratégica de una organización construye una base de poder para hacer a los empleados indispensables e influyentes en esa organización. Cuando los directivos proporcionan a su propio personal información, éstos obtienen un sentido de facultamiento y tienen mayor probabilidad de trabajar en forma productiva, exitosamente y en armonía con los deseos del directivo.

Proporcionar recursos

Además de la información, se deben proporcionar recursos que los ayuden a cumplir sus actividades. En este sentido, los directivos les proporcionan los recursos necesarios para asegurar que los trabajadores reciban experiencias adecuadas y continuas de capacitación y desarrollo. Se proporcionará apoyo técnico y administrativo suficiente para asegurar el triunfo. Los directivos darán a los empleados espacio, tiempo o equipo que de otra forma tal vez no esté disponible en ese momento. Se asegurarán que tengan acceso a redes de comunicación o interpersonales que hagan que sus trabajos sean más fáciles.





Conectar para los resultados

Los trabajadores experimentan mayor facultamiento cuando pueden ver los resultados de su trabajo. Esta conexión con el cliente final ayuda a los trabajadores a sentirse con más autoridad y proporciona una fuente valiosa de ideas de mejoramiento. Las personas son motivadas en el trabajo cuando pueden interactuar con los clientes finales a fin de ver los efectos de su trabajo; cuando abordan las preocupaciones de los clientes; cuando se les facultan criterios para resolver problemas.

Desde 1975 se ha visto con Hackman y Oldham que una forma de mejorar la motivación es crear identidad de la actividad. Tener esa identidad implica que los individuos pueden planear, llevar a cabo y evaluar el éxito de sus esfuerzos.

Creación de confianza

La técnica final para dar facultamiento es crear entre los trabajadores la seguridad de que pueden confiar en el directivo. Más que estar en guardia y con desconfianza, los trabajadores sienten la seguridad de que el directivo y la organización son honorables. Esta confianza ayuda a alejar la incertidumbre, la inseguridad y la ambigüedad entre empleados y directivos.



ETAPAS DEL PROCESO DE EMPOWERMENT

1. Compromiso de la dirección.

- El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y se comprometan con el programa. Se debe fomentar una cultura de empowerment en la empresa, los directivos y el personal. Se debe, igualmente, desarrollar nuevos valores como el compromiso, la lealtad, el compañerismo, la responsabilidad y la solidaridad.

2. Diseño del programa.

- El punto de partida es proporcionar a los empleados el ambiente para tomar decisiones y puedan autogestionarse. Deben eliminarse las limitantes y restricciones que tienen ellos para ejecutar sus funciones.

3. Sensibilización y capacitación.

- Se debe tener claro que facultar es valorar a las personas y comprender que pueden contribuir a mejorar sus funciones. Significa que asumen responsabilidades en sus decisiones y en sus labores; significa que han aceptado e identificado las libertades que les han sido otorgadas.

4. Desarrollo organizacional.

- Establecer estructuras, procesos y procedimientos que proporcionen el empowerment. Se requiere una estructura plana; no jerárquica ni burocrática. Igualmente, la información debe fluir en toda la estructura organizacional para que se intercambien ideas y sugerencias en la manera de trabajar.



5. *Implantación.*

- Se deben considerar tres elementos importantes. El primero es fomentar relaciones duraderas, basadas en el logro de los objetivos propuestos en el trabajo. El segundo elemento, es hacer hincapié en la disciplina. No significa relajarla, sino practicarla con orden y responsabilidad. El último elemento significa un compromiso entre directivos y empleados.

6. *Empowerment individual.*

- Ofrece la posibilidad de que los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia que mejoren la manera en que está estructurado su trabajo y consideren sus metas y prioridades con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de si mismas, de su trabajo y de la empresa, para desarrollarse ellos mismos.

7. *Retroalimentación.*

- Evaluar los avances y fallas, además de establecer las medidas correctivas.



RESUMEN

En este capítulo abordamos el tema *Dirección de equipos de trabajo* y, particularmente, el que se refiere a equipos efectivos. Para ello se inició con las diferencias entre grupo y equipos para conceptualizar la necesidad de apoyarse en equipos para enfrentar las exigencias de un mundo tan competido como es el de los negocios.

En el segundo punto se llevó a cabo un análisis sobre el ciclo de vida propio de un equipo de trabajo con la finalidad de conocer cómo es que se forman, además de cuál es su progreso y desarrollo.

Hay una pregunta importante que determina el tener un equipo efectivo y se responde a través de dos enfoques: el primero, se enfoca al logro de tareas; pasos técnicos para tomar en cuenta las habilidades de los miembros del equipo, así como la determinación de una estructura con el apoyo de una visión y recursos. El otro enfoque, se basa en una serie de factores como tipos de líder, normas de equipo, clima grupal, composición, estructura, longevidad y apoyo organizacional. Cada uno de ellos incide poderosamente en la forma de conformar un equipo, y su balance es tan delicado, que su conformación parece ser la tarea fundamental.

En el punto cuatro de la presente unidad, se abordó el tema del trabajo virtual y los equipos de trabajo, esta es una nueva tendencia que está tomando gran fuerza alrededor del mundo, donde el empleado puede estar trabajando desde su casa, entregando sus avances por internet y manteniendo reuniones en línea cuando se requiera.

Finalmente, llegamos al tema correspondiente a la formación de equipos de trabajo autodirigidos, que es un enfoque donde se busca motivar y brindar facultamiento a los equipos de trabajo, para que estos sean capaces de explotar



sus propias potencialidades, beneficiándose de manera personal y a la par a la empresa, por supuesto que este proceso no es algo sencillo de implementar, requiere de una serie de acciones y actitudes para poder llevarse a cabo que va más allá de proporcionar libertades, es decir, implica brindar apoyo y confianza por parte de los superiores, compartir información, guiar por medio de una visión y metas claras, etc.



BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y Páginas
Stephen P. Robbins y Mary Coulter	Administración	Capítulo 15, pp. 369 a 390
David A. Whetten y Kim S. Cameron	Desarrollo de habilidades directivas	Capítulo 8, pp. 397-441

UNIDAD 9

Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno reconocerá las características de las culturas gerenciales efectivas para el logro de los objetivos organizacionales.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

9. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección

9.1. Concepto de cultura gerencial

9.2 Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección: misión, valores, estilo directivo, perspectiva de género, flexibilidad en el trabajo, orientación hacia el trabajo individual o grupal, impacto del poder del líder en los subordinados, percepción del cumplimiento de las normas, etcétera

9.3 Características de los estilos gerenciales de diversos países

9.4 Análisis comparativo del estilo gerencial mexicano con el de diversos países



INTRODUCCIÓN

La eficacia y eficiencia de una organización no sólo se determinan por las habilidades gerenciales, ni por la efectividad de los equipos –aunque son determinantes– que se desarrollaron en anteriores capítulos. También la cultura gerencial ejerce una poderosa influencia.

La organización en sí tiene una calidad –un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas- que quizá sea más poderoso que las órdenes de cualquier persona o de cualquier sistema formal. Para comprender el alma de la organización hace falta ir más allá de las gráficas, los libros de reglas, las máquinas y los edificios, y entrar al mundo subterráneo de las culturas empresariales.⁸⁸

En este último capítulo se examina el concepto de cultura gerencial, también denominada organizacional o empresarial.

En segundo término, se estudian los estilos directivos (que ya se mencionaron en el capítulo correspondiente a liderazgo) bajo la óptica de la cultura de nuestro país. Este análisis se hace extensivo a las culturas de otros países, en nuestro caso al principal socio comercial: los Estados Unidos.

Finalmente, se presenta un proyecto para elaborar un programa que desarrolle a los gerentes para puestos de alta dirección.

⁸⁸ Afirmación de R.H. Kilman, citado por Hellriegel, Slocum y Woodman, en el libro *Comportamiento organizacional*, p. 544.



9.1 Concepto de cultura gerencial

Antes de iniciar a revisar los elementos de la cultura gerencial, es necesario antes definir el concepto de cultura. Una definición básica de 'cultura' sería conceptualizarla como el conjunto de diversos elementos que se transmiten de una generación a otra. Sin embargo, en los siguientes párrafos se tratará de analizarla en el contexto de la gerencia, es decir, la cultura gerencial.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar la estrecha relación entre la cultura nacional y la cultura gerencial, dicha relación se aborda a continuación.

La cultura se puede definir, según Kroeber y Kluckhohn⁸⁹ como:

Patrones explícitos e implícitos, de y para un comportamiento adquirido y transmitido por símbolos que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos [...]. Los núcleos esenciales de la cultura consisten de ideas tradicionales (históricamente derivadas y seleccionadas) y, especialmente, de sus valores respectivos.

Por tanto, la cultura nacional refleja creencias y valores en la cultura organizacional y ésta en el estilo de la gerencia y en el comportamiento en la toma de decisiones de su personal. Y viceversa.

⁸⁹ Citado por López, Caleb A. en su artículo "Gerencia Organizacional y Sociedad", p. 143.



En cuanto a cultura gerencial, se entiende este término como la manera de percibir y resolver los conflictos que se presentan en las organizaciones. La cultura nacional juega un papel importante para influir en las expectativas del gerente de cómo deben comportarse los empleados de una organización.

La cultura gerencial es un término permanentemente en boga en materia de administración de empresas desde décadas atrás. Como suele pasar con otros conceptos, es más fácil saber qué es que definirla. He aquí unos ejemplos:

- Cultura es la forma en que se hacen las cosas

- La cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

- Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después de estas asunciones vienen a darse por sentadas, y finalmente se vuelven inconscientes.

Las citas anteriores, una corta y otra extensa, expresan un sistema de significados y de principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de todos los integrantes de una empresa. Dicha cultura representa en conjunto un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas establecidas y sostenidas por los gerentes de una organización.



Y, por supuesto, cada empresa tiene su propia cultura, que se distingue por su filosofía y principios de negocios, sus formas de abordar los problemas y de tomar decisiones, sus patrones arraigados de “cómo hacemos las cosas aquí”, su sabiduría popular, sus tabúes, sus prohibiciones políticas, sus formas de comunicarse, la manera en que aplican el liderazgo y la autoridad; en otras palabras, su personalidad organizacional.

Hay que señalar igualmente dos consideraciones importantes acerca de las relaciones entre el nivel de cultura nacional y cultura gerencial:

- Primera, las culturas en el ámbito gerencial no surgen en forma aislada. Todo lo contrario, las organizaciones obtienen sus miembros de la población nacional, quienes traen consigo los valores y creencias que operan dentro de su cultura. Por lo tanto, hay una fuerte relación entre cultura gerencial y cultura nacional.

- Segundo, y más importante, las actitudes y conductas que fluyen de los valores y creencias lo hacen dentro de contextos organizacionales

La cultura gerencial es el ambiente en donde se establecen las prácticas organizacionales y sociales deseables. Generalmente, la cultura gerencial solo es ampliamente asumida por los altos mandos de la organización, puesto que ahí se origina. En cambio, los subordinados desconocen la existencia y pormenores de la cultura gerencial, por lo que sus acciones no siempre son coherentes con ella, esto conlleva a la propia reinterpretación de las normas y a la subjetividad de juicio y acción por parte de los empleados.

Sin duda alguna, la cultura gerencial deberá ser compartida en todos los niveles de la organización, a fin de homogenizar cómo se hacen las cosas en la organización, cómo se resuelven conflictos, cómo se dirige y establecer un



pensamiento y actuar general entre los subordinados, alcanzando las expectativas de la gerencia.

Ahora que sabemos qué es cultura gerencial, es momento de conocer los elementos que la componen, mismos que influyen en los procesos de dirección. A continuación, se revisarán los elementos de la cultura gerencial.



9.2. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección: misión, valores, estilo directivo, perspectiva de género, flexibilidad en el trabajo, orientación hacia el trabajo individual o grupal, impacto del poder del líder en los subordinados, percepción del cumplimiento de las normas, etc.

Como estudiamos a lo largo de este apunte, la dirección es un proceso en el cual se reúnen ciertas funciones de dicho proceso, recordemos que estas son: liderazgo, motivación, autoridad, toma de decisiones, comunicación, manejo del conflicto, negociación y formación de equipos de trabajo.

Daft menciona respecto de las funciones de la dirección y su relación con la cultura:



“La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito”

Cuadro 9.1. Funciones de Dirección⁹⁰

En el proceso de dirección, los gerentes son agentes dinámicos, ellos son el engrane que hace funcionar a la organización, se encargan de que la empresa, como un todo, pueda materializar, con las acciones adecuadas por parte de los gerentes, los planes y estrategias elaborados en procesos anteriores.

En los siguientes párrafos, se enlistarán algunos elementos que pueden influir y conformar a la cultura gerencial en el proceso de dirección, recordemos que ya han sido abordados en asignaturas anteriores y que en este apartado le daremos la relación o vinculación con el proceso de dirección

⁹⁰ Daft, Richard L., *Administración*, México, México, Editorial Thomson, 6ª edición 2004. P.570



Misión

La misión es considerada como punto de referencia en la planeación (vista en la asignatura de Fundamentos de Administración) y, en cierta forma, se considera como la principal enunciación de la institución ante los ojos de la sociedad, y se interpreta como la razón de ser y existir de la propia organización. Daft indica que en una organización la misión “describe sus valores, sus aspiraciones y razón de ser”. La



necesidad de contar con una misión bien definida en una organización, radica en que la misión direcciona las acciones a la consecución de las metas establecidas.

Es entonces que la misión provoca en el trabajador un compromiso con las promesas que la organización ofrece a su sociedad. El proceso de dirección tiene como uno de los objetivos educar al empleado, y dentro de este proceso de educación está inculcar los valores. La misión conforma este círculo de compromisos, educación y valores institucionales.

En ocasiones la misión también describe ciertas características como la calidad del producto, ubicación de las instalaciones y actitud hacia los empleados. Normalmente refleja la filosofía de la compañía y su propósito.⁹¹

Para ilustrar el elemento de la misión como esencia de una organización, exponemos a la franquicia de Mail Boxes⁹², en cuya misión se estableció el

⁹¹ Daft, Richard L., *Administración*, México, México, Editorial Thomson, 6ª edición 2004. P.213

⁹² <https://www.mbe.es/es/mision-mbe> Consultado 16 de agosto de 2017.

compromiso con las consideraciones éticas, así como las buenas prácticas de negocios. Su misión es la siguiente:

“Nuestra misión:

Facilitar los negocios en todo el mundo mediante nuestra red de servicios y distribución ofreciendo soluciones personalizadas y adecuadas con un servicio de clase mundial al cliente”

Valores

La interacción entre el individuo y su medio ambiente, específicamente entre su sistema de valores personales y los valores de la sociedad a la cual pertenece ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas, entre ellas la antropología, la psicología y la sociología. Esta misma relación se aplica a la organización y su medio ambiente. Los valores contenidos en las ideologías de la sociedad tienen un impacto significativo en las organizaciones y viceversa. Este aspecto ha sido un tema recurrente en la literatura actual sobre gerencia y cultura organizacional.



Figura 9.1 Sistema de valores organizacionales



El sistema de valores que los gerentes traen consigo al ingresar a una organización en particular, es consecuencia de la ideología prevaleciente en su sociedad y se refleja en su propia conducta y en las expectativas de comportamiento que espera de otros miembros de la organización. Uno de los aspectos más importantes de la interacción social se origina en el sitio de trabajo. Por lo tanto, es útil conocer cómo opera el proceso de socialización, puesto que las acciones y el sistema de valores de los dirigentes y subordinados son, en parte, resultado de ese proceso.

En parte, estas ideologías se explican –por cuestiones organizacionales- en las Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor. Ambas representan concepciones opuestas acerca de la naturaleza del trabajo y del ser humano. Escribió McGregor que detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas o supuestos sobre la naturaleza y conductas humanas. Esos supuestos se entretienen con los valores culturales occidentales de cómo se concibe el trabajo y cómo se pueden comportar los individuos según el punto de vista de quienes administran y/o supervisan su trabajo. Estas ideologías aún coexisten y prejuzgan comportamientos distintos de los empleados de acuerdo a escalas de valores completamente opuestas. A partir de estos supuestos de la naturaleza humana (y de otras teorías que se han configurado desde y antes de la teoría de McGregor) se establecen comportamientos laborales que se espera cumplan quienes están bajo las órdenes de un gerente. Así, un directivo puede pensar que si los trabajadores son holgazanes (no les gusta el trabajo ni la responsabilidad), entonces los tratará como lo predice la teoría X. Por el contrario, si el gerente cree que los empleados que están bajo su cargo se comportan según los preceptos de la teoría Y, actuará en consecuencia de dichos supuestos. Sin embargo, sería infantil pensar que sus supuestos están desligados de la cultura nacional.

Para este caso, Nestlé⁹³ indica que sus valores son:

- Calidad superior.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- Nuestra gente.
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación.
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Servicio.
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.



Estilo directivo

Según lo visto en la unidad 7, correspondiente al liderazgo en el proceso de dirección, podemos recordar que los líderes eficaces no emplean un estilo directivo exclusivo, sino que se adaptan a las circunstancias. Sin duda, la cultura nacional es un factor determinante en

⁹³ <https://www.nestle.com.mx/aboutus/filosofia> Consultado 16 de agosto de 2017.



la eficacia de la aplicación del estilo de liderazgo, puesto que la cultura nacional influye en la manera de responder de los seguidores. “Los líderes no pueden (ni deben) elegir sus estilos al azar. Están limitados por las condiciones culturales que sus seguidores esperan”⁹⁴.

Robbins nos recuerda que “la cultura nacional afecta el estilo de liderazgo por la vía de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados”⁹⁵.

En este sentido, podemos ejemplificar el rubro de estilo directivo con el antiguo mandatario Benito Juárez, quien poseía una gran visión para construir una nación fuerte, moderna, próspera y libre. Estos ideales logró materializarlos a través un esfuerzo y lucha constantes.

Juárez fue un líder proveniente del pueblo que estudió para sobresalir y aprovechar las oportunidades que se le presentaron y crear muchas otras, escaló muchos puestos en la política mexicana hasta conseguir estar en la silla presidencial en un total de 5 ocasiones. Fue un político genuino, congruente en sus ideales y acciones, además de estar involucrando con sus seguidores, persiguiendo un bien común; el crecimiento y desarrollo de México y su gente.

Fue un líder que reconocía la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y tuvo la habilidad de seleccionar a personas sobresalientes que inyectaran nuevas ideas frescas a su gabinete, y así asesorarlo en cuestiones vitales, aunque cabe mencionar que Juárez poseía un gran carácter y temple para tomar decisiones y poseía don de mando.

⁹⁴ Robbins & Coulter (2005). Administración (Octava Ed.). México: Pearson Prentice Hall, p. 443.

⁹⁵ Robbins, Stephen, 1996: 444-445.

Perspectiva de género

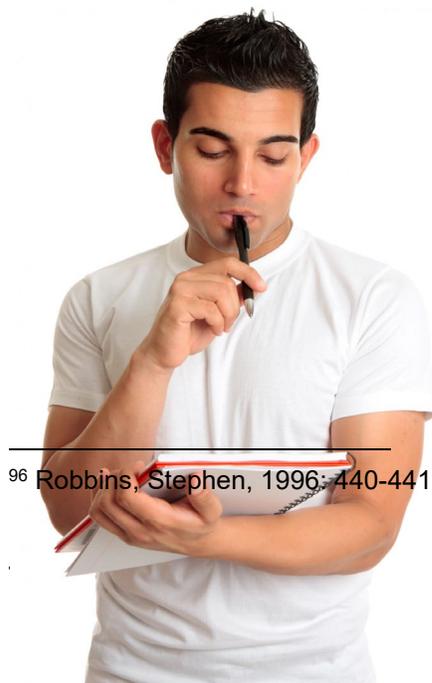
Robbins⁹⁶, con respecto a la perspectiva de género en cuanto a cultura gerencial, nos conduce a dos conclusiones, de acuerdo a la extensa revisión que realizó, acerca de la diferencia de sexo y el liderazgo. La primera conclusión a la que llegó es que las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. Y, en segundo lugar, menciona que las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.



Si bien las diferencias de género son muy evidentes en la población general, no lo son tanto entre los líderes en las organizaciones. Lo anterior se debe a que las aptitudes y habilidades de un líder eficiente no se deben a una cuestión de género, más bien son atributos personales que pueden desarrollarse.

Sin embargo, siguiendo con las conclusiones del estudio de Robbins & Coulter, las diferencias de género en los estilos de liderazgo se pueden referir a que las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, estimulan la participación, comparten poder e información y, a la par, abogan por una cultura de inclusión.

En cambio, es más común que los hombres opten por emplear un estilo de órdenes y control directo. Descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Sin embargo, de



⁹⁶ Robbins, Stephen, 1996: 440-441.



acuerdo con nuestra primera conclusión, es necesario que estos resultados se tomen con algunas reservas, la tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por hombres. Parece ser que las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente la gran mayoría de puestos de liderazgo en las organizaciones, resulta una tentación suponer que la existencia de las diferencias que se han observado entre hombres y mujeres redundaría de manera automática en favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando a las estructuras rígidas, al individualismo competitivo, al control y la discrecionalidad. Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente, y muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres.

Flexibilidad en la organización

Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones. Estimulan la capacitación transversal, de manera que unos miembros puedan desarrollar los puestos de otros, y la ampliación de las habilidades. No es raro que la compensación de los equipos se base en el número de habilidades que ha adquirido uno de los miembros. Esta ampliación de las habilidades aumenta la flexibilidad organizacional. Se puede reorganizar el trabajo y a los obreros asignados, según sea necesario para satisfacer el cambio de condiciones⁹⁷.

Un ejemplo de lo anterior, es la empresa Levi, en su planta de costura Strauss de

⁹⁷ Robbins, Stephen, 1996: 367.





Murphy, Carolina del Norte, donde más de 300 empleados fabrican alrededor de 3 millones de pantalones de mezclilla al año. En dicha planta, se empleaba una estructura administrativa tradicional, cada empleado realizaba una o dos actividades. Sin embargo, se reconoció la necesidad de mejorar la calidad, reducir tiempos y costos de producción, por lo que Levi adoptó una estructura de administración de equipos de trabajo. Con el cambio de estructura, los empleados reciben capacitación para poder atender 36 tareas, participan en el manejo de la planta y en otras áreas de interés común.



Impacto del poder del líder en los subordinados

Los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar su concesión.

El liderazgo y el poder son términos que constantemente se relacionan. Sin embargo, una importante diferencia entre ambos términos radica en que el poder no requiere que sus subordinados compartan las metas del directivo. Mientras que el liderazgo requiere de la congruencia entre las metas del líder y de los subordinados.

En cuanto a influencia, el liderazgo influye sobre sus subordinados para que estos últimos realicen las actividades que les fueron asignadas. En tanto que el poder emplea la autoridad para que los subordinados realicen lo que se les pida, basado en la dependencia que tengan los subordinados.

Daft⁹⁸ menciona que “el liderazgo cultural es una manera de modificar las normas y valores para adaptarlas al ambiente externo o para lograr una integración interna sin problemas. Los gerentes deben sobrecomunicar para asegurarse de que el personal conozca los nuevos valores culturales y los manifiesten en sus acciones y en sus palabras.

El líder cultural define y usa tanto señales como símbolos para influir en la cultura corporativa. La moldea en dos aspectos básicos:

⁹⁸ Daft, 2004: 96.



1. Formula una visión de la cultura organizacional que los empleados aceptan y que produce emoción. Ello significa que define y comunica los valores centrales que los crean y que los unirá.

2. Atiende las actividades diarias que refuerzan la visión cultural; se cerciora de que los procedimientos y los sistemas de incentivos correspondan a los valores y los reafirme. Las acciones dicen más que las palabras y, por tanto, los líderes culturales “predican con el ejemplo.

Orientación hacia el trabajo individual o grupal

Daft, al respecto, indica que “El individualismo aprecia una estructura social laxa donde los individuos atienden sus necesidades. El colectivismo indica una preferencia por una estructura social rígida donde los individuos se preocupan por los demás y las organizaciones protegen los intereses de sus miembros”⁹⁹.

El trabajo individual tiene como objetivo el desarrollo personal. El individuo debe ser capaz de prever situaciones de riesgos y resolver conflictos con velocidad. Al trabajar en solitario se fomenta el análisis constante, y depende de su “buen juicio” para la toma de decisiones. Un punto en contra del trabajo individual radica precisamente en la toma de decisiones, puesto que al no someter a discusión sus ideas, éstas pueden o no ser las más indicadas para la situación, es decir, se pueden limitar las opciones.

⁹⁹ Daft, 2004: 119.



En contraparte, el trabajo grupal supone que el trabajo se realizará en menor tiempo y con mejores resultados, sin embargo, no siempre resulta así ya que, a mayor número de personas involucradas, se requiere de una mejor planificación y organización para alcanzar los objetivos de producción, por ejemplo. Y es que el trabajo en masa requiere de una supervisión minuciosa a fin de evitar contratiempos y desperfectos.

Para finalizar, es importante mencionar que el trabajo individual tiene ciertas ventajas como las tiene el trabajo grupal, y para una empresa, según sus necesidades, rubro, actividad principal, número de empleados, etc., puede ser más factible promover uno u otro. Por lo general, las empresas desean que el trabajador sea capaz de desempeñar sus funciones sin inconveniente, pero también se premia el trabajo en equipo, esto se debe a que, al final, en las empresas se requiere de la sinergia de esfuerzos y esto no puede darse sin el acoplamiento de los individuos que comparten un objetivo en común.

Percepción del cumplimiento de las normas

Las normas son parámetros de comportamientos o conductas deseadas o rechazadas. Es de vital importancia que los administradores conozcan las normas que prevalecen en el grupo o equipo que tenga a su cargo, esto con el fin de que sean capaces de comunicar y explicar adecuadamente el comportamiento ideal para la empresa.



Siendo que las normas son reglas de conductas compartidas por un grupo de personas o miembros, estas guían el comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, las normas son informales, es decir, no se encuentran escritas para que sean consultadas cuando se requieran.



Al establecer normas, en las organizaciones se ofrece un marco de referencia a los empleados de una organización sobre lo que es adecuado y lo que no es adecuado. Al respecto, Chiavenato¹⁰⁰ explica que los empleados “identifican los valores clave, explican las expectativas de las funciones y facilitan la supervivencia del equipo.

Evolucionan gradualmente las que se aplican al comportamiento ordinario, a la productividad y al desempeño. Así indican a los integrantes de un equipo lo que es aceptable, encauzando además sus acciones a una productividad o desempeño aceptables.

¹⁰⁰ Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2^a. ed.). México: McGraw-Hill, p. 629.



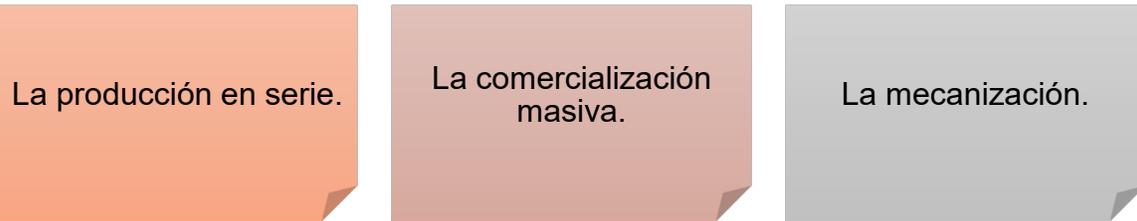
9.3. Características de los estilos gerenciales de diversos países

¿Se puede afirmar que los directivos u organizaciones de un país son mejores que los de otros países? ¿Los japoneses, por ejemplo, son mejores dirigentes que los mexicanos? ¿El hecho de que un país u organización sea más productivo que otro significa que sus directivos y administradores son más eficientes? ¿A quién debemos responsabilizar de la ineficiencia?: ¿al sistema, a sus líderes o a ambos? ¿De qué depende el éxito del administrador en el liderazgo de una organización?

Los administradores que abogan por la aplicación universal de teorías y principios de la Ciencia de la Administración afirman que los problemas gerenciales son esencialmente los mismos en la mayoría de los países y, por tanto, que las soluciones pueden encontrarse dentro de un marco general de conocimientos administrativos. Según ellos, es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todas las culturas organizacionales (ambientes económico-administrativos).

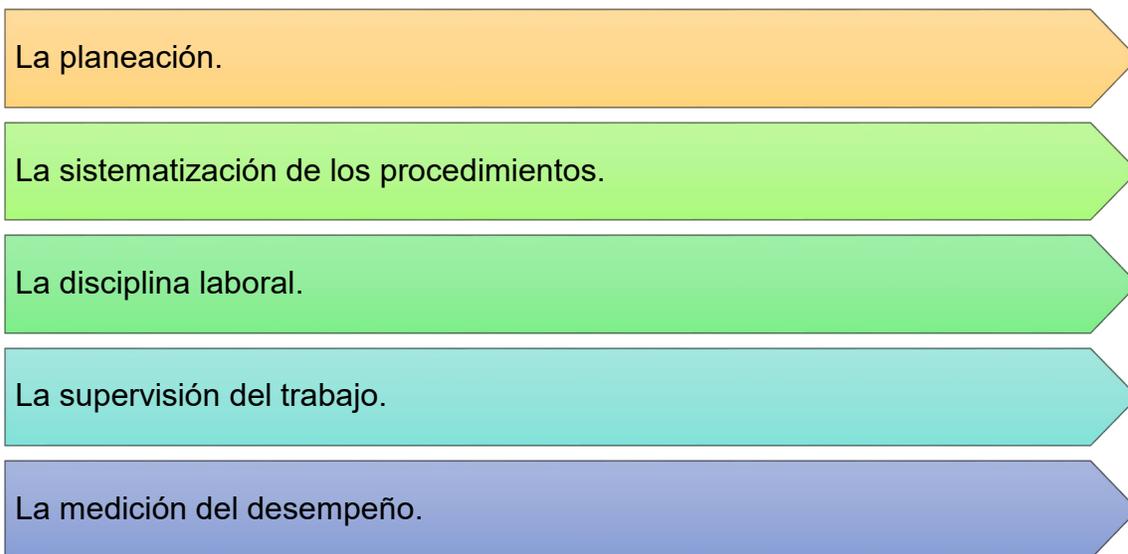
¿Por qué estos administradores creen que una teoría de administración puede aplicarse con éxito en cualquier parte del mundo?

La respuesta que ofrecen es que la cultura industrial tiene características comunes en todo el mundo:



Estas características están cada día más generalizadas, e imponen pautas de conducta gerencial, organizacional y laboral comunes y son necesarias en todos los países con cierto grado de industrialización.

Algunos de estos conocimientos universales son, por ejemplo:



Por su parte, los administradores que sustentan que es necesario adaptar las teorías y principios administrativos a las características específicas de la cultura gerencial de un país determinado, afirman que la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones.

Para este tipo de administradores no hay fórmulas administrativas válidas para todos los países. Ellos afirman que el administrador que logra entender los valores, las actitudes y tradiciones de un país, es decir, el conjunto de



características propias de un pueblo o grupo de personas y adaptan su estilo gerencial al ambiente cultural en el cual opera, aumentan sus posibilidades de éxito.

A continuación, por medio del siguiente cuadro, analizaremos las características, así como sus consecuencias directas, del estilo gerencial mexicano.¹⁰¹

¹⁰¹ Eva S. de Kras. "*Cultura Gerencial*". Grupo Editorial Iberoamérica. México 2000, 2ª- Edición. P.85



ESTILO GERENCIAL MEXICANO	
CARACTERÍSTICAS	CONSECUENCIAS
La propiedad del capital o de las acciones se concentra en el dueño y los familiares. No se permite la participación en el capital a nadie que no sea un familiar.	Se limita el crecimiento del capital y se desaprovecha el poder motivacional que tiene la participación en el capital por parte de individuos sobresalientes por su capacidad y lealtad.
La dirección de las organizaciones -director, consejo directivo, puestos de mando- se ejerce por el dueño y sus familiares. Se desconfía de los extraños a la familia y por lo tanto, los criterios de selección del personal directivo son las relaciones de parentesco, compadrazgo, padrinazgo.	La asignación familiar de los puestos facilita el control, pero limita la eficiencia, ya que la dirección debería ser ejercida por quien tiene el talento y los conocimientos para hacerlo. Se desaprovechan las dotes de la dirección profesional especializada, objetiva en cuanto desligada de intereses familiares.
La organización del trabajo de la empresa sigue estrictamente el camino de la tradición heredada. El ejercicio de la tradición es obstinado, irracional, impuesto. Los empleados son psicológicamente obligados a seguir los valores y costumbres de la familia directiva.	Los valores tradicionales en este caso contribuyen a una estabilidad aparente, pero contradictoria en el fondo. La organización puede basarse en las tradiciones aceptadas libremente por sus miembros y es importante que estos aprendan las tradiciones transmitidas por la cultura y la forma de vida en las organizaciones. Pero el tradicionalismo es rígido, inflexible e impide a la organización adaptarse a los cambios de su medio ambiente y aceptar procesos de modernización.
El liderazgo es autoritario, no necesariamente en cuanto a la distancia existente entre jefes y empleados, sino en cuanto a la imposición de un solo criterio: el del poder y la autoridad del jefe o dueño. Una manifestación frecuente del liderazgo autocrático es el paternalismo, por el cual el jefe de la familia protege a sus miembros a cambio de lealtad y obediencia.	Una de las críticas más severas y certeras a las culturas autoritarias se refiere a la inseguridad de las personas cuya niñez y juventud estuvieron sujetas a una figura muy autoritaria. La cultura mexicana y de muchas de sus organizaciones ha sido frecuentemente identificada por el autoritarismo de sus líderes, quienes desconfían de la capacidad del pueblo, de la raza, de los empleados para decidir y participar responsablemente en el desarrollo de las organizaciones. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y creatividad, pues existe mucho miedo de que los empleados se muevan por sí solos.
Las organizaciones familiares se mantienen cerradas al medio ambiente pues la apertura desestabiliza el origen interno. Recurren por seguridad a los lazos familiares y a la tradición como defensa contra la turbulencia del medio ambiente.	Las organizaciones dependen de su medio ambiente, independientemente de si este es estable o turbulento; financiamiento, mercados, materias primas, tecnología, recursos humanos proceden del medio ambiente. La cerrazón impide los procesos de adaptación tan importantes para el desarrollo y la subsistencia.
Las políticas y estructuras del familismo persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.	La estabilidad y la seguridad son dones preciados para el hombre y sus organizaciones, pero paradójicamente éstas provienen de la movilidad y el riesgo.

Cuadro 9.2. Cuadro de características del estilo gerencial mexicano y sus consecuencias.



A manera de visualizar las diferencias del estilo gerencial, se ha elegido para ilustrar las características de los estilos gerenciales en otros países a los Estados Unidos, por ser éste el principal socio comercial de México, por su colindancia geográfica y por su innegable influencia cultural.

Para ello, en el siguiente cuadro se presenta un análisis comparativo de las características del estilo gerencial de los administradores mexicanos y norteamericanos:

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS GERENCIALES		
Rasgo	En México	En Estados Unidos de América
Sistemas de valores	El placer se considera tan importante como el trabajo, éste se ve como una necesidad para sobrevivir. Esencial tener tiempo para familiares y amistades. Incluye en empresas a familiares y amistades. Ambiente familiar muy buscado en el trabajo.	Trabajo percibido como valioso en sí mismo. Placer considerado aceptable sólo después de terminar el trabajo. Familia frecuentemente sacrificada por el trabajo. Prefiere no mezclar trabajo y placer. Desconfía de participación de familiares y amigos en la empresa. Dinero a menudo percibido como fin en sí mismo y no como un medio hacia un fin.
Enfoque teórico contra práctico	Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para	Capacidades analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulo de situaciones de solución de problemas. Muy orientado a la



	trasladar la teoría a la práctica.	acción.
Dirección/ supervisión	<p>Tradicionalista: gran respeto y aceptación de la autoridad. Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad.</p> <p>Nuevo enfoque Generación de ejecutivos jóvenes que desean responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.</p>	<p>Desagrado por la autoridad. Trata de trabajar lo más posible sin referirse a su superior. Se siente justificado en cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definida. Firme disposición de rendir cuentas.</p>
Control	<p>No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.</p>	<p>Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.</p>
Contratación de personal	<p>Se favorece a parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación. Las empresas grandes ahora contratan personal de fuera, pero referencias de amistades y</p>	<p>Contratación externa universal. Los parientes generalmente excluidos: se consideran riesgosos como posible fuente de problemas.</p>



	familiares siguen considerándose eficaces.	
Lealtad	En general, la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia la "autolealtad", en sustitución del superior o empresa.	Autoridad predominante, ya que la obligación a la empresa o al superior a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.
Desarrollo ejecutivo	El joven egresado generalmente es contratado para un puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior. En empresas grandes, inicios de programas de desarrollo ejecutivo y ascenso basado en logros.	Joven egresado se integra al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial, incluyendo evaluaciones de desempeño y aptitudes. Durante la carrera ejecutiva, la mayoría de las empresas operan programas de desarrollo para sus ejecutivos.
Competencia	No disfruta competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto. Esto prioritario sobre el dinero.	Extremadamente competitivo. Disfruta el estímulo del conflicto. No teme "pisar callos" para avanzar.
Tiempo	El tiempo es concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados, no son atadura absoluta.	El tiempo es de máxima importancia y controla todos los aspectos de la vida. Compromisos a plazos exigen apego absoluto. "tiempo es dinero".
Planificación	Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy a corto plazo. En las grandes,	Básicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ámbito económico. EXCEPCIÓN:



	intentos por planificar a mayor plazo, se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitan frecuentes revisiones.	Ejecutivos enviados al extranjero planifican a corto plazo por tratar de mostrar “éxito” durante su corta estancia.
--	---	---

Cuadro 9.3 Comparación de características del estilo gerencial en México vs Estados Unidos. Tomado de Eva de Kras¹⁰²

9.4. Análisis comparativo del estilo gerencial mexicano con el de diversos países

Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que hace cotidianamente el mexicano. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma que realiza su trabajo, en su estilo gerencial, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo, en su espiritualidad y en su autoestima.

Estudios realizados por el doctor Rogelio Díaz-Guerrero manifiestan que la poca estimación que los mexicanos se dan como individuos se debe a una excesiva y mal entendida humildad que se autoimponen a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que creen: Dios, la Virgen, los santos, la Iglesia; y

¹⁰² Eva Simonsen de Kras (1986). *Cultura gerencial México-Estados Unidos*. México: Editorial iberoamericana, p.53.



los de personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, los compadres y los amigos.

Todo esto explica, dice Díaz-Guerrero, que la mayor parte de la actividad del mexicano se dirija a la ceremonia, la comunicación, la identificación con los grandes símbolos, instituciones, personas y personajes “que provocan su percepción reducida e impotente, pero que, por otro lado, le proporcionan seguridad emocional superior a la que priva en otros países y culturas¹⁰³.

Los elementos de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en su cultura gerencial. La empresa, al congregar a las personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de los modelos socioculturales, y a la vez moldeadora del comportamiento, en este caso, de los mexicanos.



Los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en la actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se siente aceptado y valioso; su sentido del humor permite al mexicano adaptarse a cualquier adversidad; su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento. Otra cualidad es su flexibilidad, que hace que esté dispuesto a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir con las exigencias de los clientes. Asimismo, su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos.

El respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, hacen al trabajador mexicano apreciado en otras culturas. ¿Por qué no valorarlo aquí mismo y reconocer abiertamente su actitud servicial y generosa? La facilidad con que se

¹⁰³ Información obtenida del libro *Psicología del Mexicano en el Trabajo* (2003), de Mauro Estrada y Patricia Ramírez. México: Mc Graw Hill pp. 103-104.



puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo y, en determinado momento, crea un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad emocional.

En cuanto al estilo gerencial del mexicano, éste ejerce su poder en forma autoritaria y paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad; menospreciando sus aportes o habilidades. Este ejercicio del poder lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.

Se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado, del concepto de respeto a la autoridad y del sometimiento. Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas y hacerles creer falsas promesas.

En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones; se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos. La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes carentes de significado o de objetivos para él. En estas empresas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose muchas veces, en los objetivos mismos de la empresa, desplazando lo fundamental que es el cumplimiento de los objetivos, el mejoramiento de la calidad, el valor agregado a los productos y servicios, entre otras metas. Las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, de la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. El resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado. Todo esto en el caso del estilo gerencial mexicano.

Ahora bien, para analizar el estilo gerencial de diversos países, retomaremos los estudios de Geert Hofstede, científico social holandés, quien desarrolló una estructura de varias dimensiones culturales que pueden usarse para comparar estilos gerenciales de diversos países. Estos se denominan *Las dimensiones de la cultura nacional* y representan los estilos propios de cada nación.



La primera dimensión se denomina Distancia del Poder (DP) y expresa el grado en el cual los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya inequitativamente. Lo fundamental es cómo la sociedad maneja estas desigualdades. Las personas exhiben un grado enorme de distancia en su orden jerárquico en donde cada uno tiene su lugar y no son necesarias las justificaciones. En sociedades con baja DP la gente se esfuerza por igualar la distribución de poder y demandan justificar cuando hay inequidades.

En sociedades con baja DP se verifica más interacción entre las personas de diferentes clases sociales y hay posibilidades de ascender en la escala social con más facilidad. Ejemplo de esto son Austria, Suecia y Estados Unidos.

En sociedades de alta DP, la diferencia entre las personas de posición alta y baja suele ser importante y muchas veces resulta difícil avanzar en las clases superiores. Algunos ejemplos son México y la India.

En el siguiente gráfico se presentan diversas naciones y sus grados de DP, cabe señalar que la puntuación entre más alta, implica mayor grado de distancia de poder.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
-------	----	--------	--------	--------	-------



80	40	81	39	69	63
----	----	----	----	----	----

Estas características conducen a diferencias importantes en la cultura gerencial. Por ejemplo, en sociedades con baja DP los directivos y los empleados son muy interdependientes y tal vez prefieran un estilo gerencial más democrático. En forma contraria, se podría esperar un estilo más autocrático de manejo de las personas e incluso se piensa que los empleados lo preferirían.

La segunda dimensión es la Aversión a la Incertidumbre (AI), que expresa el grado por el cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. El asunto fundamental es cómo la sociedad maneja el hecho de que el futuro puede jamás conocerse: ¿lo controlaremos o lo dejamos pasar? Países que exhiben un alto grado de AI mantienen rígidos códigos de creencias y comportamientos; son intolerantes a ideas y conductas no ortodoxas. Con bajo grado de AI las sociedades tienen una actitud más relajada; cuenta más la práctica que los principios.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
30	46	82	48	76	86

En este gráfico podría afirmarse que México, Chile y Brasil son más intolerantes a ideas y conductas no convencionales que Estados Unidos y Canadá.

La tercera dimensión es el estilo del Individualismo contra Colectivismo (IC). Se define como una preferencia, sin excesivo rigor de la estructura social, de que los individuos se cuiden a sí mismos. Opuestamente, el colectivismo representa una preferencia, con un excesivo rigor, de que los individuos pueden esperar que su familia o miembros de un grupo en particular cuiden de ellos, intercambiando una incuestionable lealtad. La posición de una sociedad refleja en la autoimagen en términos de “yo” o “nosotros”. Un alto grado en esta escala significa que existe



individualismo, mientras que un bajo grado significa que predomina el colectivismo.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
20	91	30	80	38	23

Existe mayor grado de individualismo en EU y Canadá. Mientras que en México, Brasil, Chile y China la tendencia es hacia el colectivismo.

Situada en una cuarta dimensión, tenemos al estilo orientado hacia la Masculinidad y representa la preferencia de una sociedad por el logro, heroísmo, seguridad en sí mismos y recompensas materiales para identificar el éxito. Una sociedad así es más competitiva. Por el otro lado, el Feminismo prefiere la cooperación, la modestia, la protección a los débiles y calidad de vida. Las sociedades con ese estilo están más orientadas al consenso.

Es importante mencionar que, en esta cuarta dimensión, un alto grado en esta escala significa que predomina la masculinidad en una cultura, mientras que, por otro lado, un bajo grado significa que en una cultura prevalece el feminismo.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
66	62	69	52	49	28

Finalmente, tenemos la quinta dimensión cultural, el estilo de la Orientación a Largo Plazo, que se interpreta como negociar con la búsqueda de la virtud. Las sociedades con una orientación a corto plazo (con un bajo índice en esta escala), tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta. Son normativos en su pensamiento, exhiben gran respeto a las tradiciones, una relativa poca propensión a ahorrar para el futuro y su enfoque es lograr resultados rápidos. En sociedades con orientación a largo plazo (con mayor índice en esta escala), la



gente cree que la verdad depende mucho de la situación, contexto y tiempo. Además, muestran una habilidad para adaptar las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, y perseverar en alcanzar resultados

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
87	29	24	23	65	31

Es importante, por tanto, tomar en consideración las dimensiones culturales para bosquejar un estilo gerencial particular, tomando en consideración los patrones culturales que conforman la conducta de sus habitantes en la vida cotidiana y que se reflejan en las actitudes ante el trabajo.

Los autores De la Cerda Gastélum y Núñez de la Peña, en su obra *La administración en desarrollo, problemas y avances de la administración en México*¹⁰⁴ señalan que la cultura del trabajo es distinta entre países, comunidades y organizaciones. Por ejemplo, los japoneses parecen ser los líderes en la cultura de la calidad, pero esto no significa que no tengan problemas, pues trabajan en exceso y ello está afectando la salud pública.

Resumiendo, todas las organizaciones tienen una cultura, seguramente influida por la cultura propia de sus miembros, la cual también es parte de la cultura de la comunidad o un país.

Un ejemplo sencillo ayudará seguramente a comprender esta relación. En México, y seguramente en otros países donde los japoneses han instalado empresas, se ha querido instituir prácticas de relajación mediante ejercicios conducidos por gerentes japoneses antes de iniciar la jornada laboral y en los descansos obligatorios. Ciertamente esas prácticas pueden tener un impacto favorable en el

¹⁰⁴José de la Cerda Gastélum, y Núñez Francisco de la Peña (1996). "La Administración" en *Desarrollo, problemas y avances de la administración en México*. México: Iteso, pp. 67,68,69.



bienestar del trabajador y en su productividad. Sin embargo, ha sido difícil convencer a los trabajadores mexicanos del valor de esas prácticas, simple y sencillamente porque son ajenas a su cultura, a sus valores, a sus costumbres y, en general, a su modo de vida.

Sin duda, uno de los retos como gerentes es administrar la cultura de una organización hacia niveles superiores de productividad y eficiencia. Habrá que cambiar algunos rasgos y fomentar y fortalecer otros, pero en todo caso se tiene primero la necesidad de conocer la cultura. No se puede administrar lo que no se conoce ni se comprende.



RESUMEN

Este último tema se refiere a la cultura gerencial, la cual se basa en el conjunto de elementos que prevalece en la cultura nacional, dado que las organizaciones emplean a individuos de una comunidad, no es extraño que estos individuos influyan de manera importante en el estilo gerencial que adopta una empresa. Se dice que la cultura gerencial es el estilo, el carácter, la forma en que se piensa y se actúa, es decir, la esencia de una organización.

Algunos elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección son: valores, misión, estilo gerencial, flexibilidad en el trabajo, perspectiva de género, entre otros.

Es sumamente importante entender las características del estilo gerencial mexicano, ya que es fiel reflejo de nuestra cultura nacional; moldea nuestro comportamiento que se refleja, entre otros aspectos, en el poder que ejercen los gerentes con sus empleados, así como la conducta del mexicano en su trabajo.

Con base en lo anterior, se analizan los estilos directivos que se desarrollan tanto en México como en otros países. Esto sirve para contrastar nuestra cultura gerencial. Para esto se empleó en esta unidad la clasificación de las 5 dimensiones culturales, esta clasificación fue desarrollada por Gert Hofstede, las dimensiones son: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminismo y, por último, la orientación a largo plazo. Estas dimensiones nos permiten entender la conducta de los miembros de otros países para orientar nuestras relaciones de trabajo y negocios.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y Páginas
Hellriegel, D.J.	<i>Administración, un enfoque basado en competencias</i>	Capítulo 18: pp. 594-627
Mauro Rodríguez Estrada	<i>Psicología del mexicano en el trabajo</i>	Capítulo 9: El trabajador, pp. 79-98
Eva S. de Kras	<i>Cultura gerencial</i>	Capítulo 2: pp. 17-58
David A. Whetten y Kim S. Cameron	<i>Desarrollo de habilidades directivas</i>	Introducción: pp. 1-17



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía Sugerida

- Bateman, Thomas S., *et al.* (2001). *Administración, una ventaja competitiva*. 4ª edición, México: Editorial Irwin/Mc Graw Hill.
- Chandezon Gerard y Lancestre Antoine. (1897). *El análisis transaccional en la comunicación*. 2ª edición, Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. 8ª edición, México: McGraw Hill.
- Daft, Richard L. (2004). *Administración*. 6ª edición, México: Editorial Thomson.
- Duhne, Carmen, Garza Leal, Ramiro y Quintanilla, Ana María. (2007). *Coaching Ejecutivo*. México: Trillas.
- Fayol, Henri. (1998). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hnos.
- Filley Alan. (1991). *Solución de conflictos interpersonales*. 2ª edición (reimpresión 1991). México: Trillas.
- Hall H. Richard, (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. 6ª edición, México: Prentice Hall.



- Hellriegel, D. J. (2010). *Administración, un enfoque basado en competencias*. 11ª edición, México: Cengage Learning.
- Hellriegel Don y Slocum W. John. *Administración*. 7ª edición, México: Thomson editores.
- Hernández Rodríguez, Sergio, (2008). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategia para la competitividad*. 2ª edición, México: Mc Graw Hill.
- Kras, Eva Simonsen de. (1990). *Cultura gerencial. México-Estados Unidos*. México: Iberoamérica S.A. de C.V.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). *Administración una perspectiva global*. 11ª edición, México: McGraw-Hill.
- Mercado, Salvador. (1997). *Administración Aplicada*. México: Noriega.
- Puchol, L. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. 3ª edición, México: Díaz de Santos.
- Rees, David W. et al. (2003). *Habilidades de Dirección*. 5ª edición, España: Editorial Thomson.
- Reyes Ponce, Agustín. (2003). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez Estrada, M. y Patricia Ramírez. (1992). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Rodríguez Estrada Mauro, Serralde, Martha. (1991). *Asertividad para negociar*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen. (1996) *Administración*. 5ª edición, México: Editorial Prentice-Hall.



Robbins, Stephen y de Cenzo A. David. (2009). *Fundamentos de Administración*. 6ª edición. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y T. Judge. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, Stephen y Mary Coulter. (2007). *Administración*. 7ª edición, México: Editorial Prentice-Hall.

Whetten, D. A. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ª Edición, México: Pearson Educación.

Fuentes de consulta

Arias Leza, Nancy. (2005). "Comunicación" en revista *Adminístrate hoy*, marzo, p.13.

Carlyle, Thomas. (1840). *Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New York: Thomas Y. Cromwell and Company.

Cerda, Gastélum J. de la y Núñez de la Peña. (1996). *La administración en desarrollo: problemas y avances de la administración en México y Latinoamérica*. Jalisco: ITESO.

Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando personas*. México: Prentice Hall

Daft, Richard. (2006). *La experiencia del liderazgo*. 3ª edición, México: Thompson.

Diez de Castro, E. P., J. García del Junco & F. Martín Jiménez. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.

Estrada, Mauro y Ramírez, Patricia. (2003). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.



- Hughes, Richard L., et al. (2007). *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia*. 5ª edición, México: McGraw-Hill.
- Katzenbach, Jon R. et al. (1999). *La sabiduría de los equipos*. 3ª reimpresión, México: Editorial CECOSA.
- Koontz, Harold et al. (1998). *Administración, una perspectiva global*. 10ª edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kras, Eva Simonsen de (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Iberoamérica S.A. de C.V.
- Kras, Eva Simonsen de. (2000). *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*. (2ª Edición), México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- King, Nigel y Anderson, Neil (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio*. Madrid: Thompson.
- Lewis Mike y Graham Kelly. (1990). *La Eficiencia Administrativa*. Bogota: Editorial Norma.
- Lussier, Robert N, et al. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 2ª edición, México: Editorial Thomson.
- Martín González et al. (2003). *El comportamiento organizacional*. México: CECOSA
- Merril, F. Harwood. (1990). *Clasicos en administración*. 8ª Reimpresión, México: Limusa.
- Miles, R.H. Macro (1980). *Comportamiento organizacional*. Santa Mónica: Goodyer.
- Montaño Sánchez, Francisco (2002). "Comunicación en la empresa". en *Adminístrate Hoy*, agosto
- Montaner, Ramón. (1992). *Negociación para obtener resultados*. Madrid: Deusto.



- Münch, Lourdes. (2011). *Liderazgo y Dirección. El Liderazgo del siglo XXI*. México: Editorial Trillas.
- Napier, Rodney W. y Gershenfeld, Matti K. (1975). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Editorial Trillas.
- Neale, M. A., Bazerman, M., H., *Negotiating Rationally*. (1992). New York: *Academy of Management Executive*.
- Reza Trosino Jesús Carlos. (2000). *El Empresario Hábil 1*. 5ª edición, México: Editorial ECAFSA.
- Robbins Stephen, de Cenzo David, (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.
- Schilling, Melissa A. “*Industry Determinants of the Adoption of Modular Organizational Forms: An Empirical Test*”, *Academy of Management Journal*, forthcoming.
- Terry & Franklin. (2007). *Principios de administración*. 23ª edición, México: Compañía editorial continental,
- Vroom, Victor H & Yetton, Philip W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburgh Press, 1973.

Bibliografía básica

- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas*. 2ª ed., México: Diaz de Santos.
- Blake y Mouton (1980). *El nuevo grid gerencial*



- Cardona, J. (2006). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos*. Buenos Aires: Díaz De Santos.
- Casares, D. (1996). *Liderazgo* 3ª ed., México: Fondo de Cultura Económica.
- Diez De Castro, E. y Pablo, J. (2001). *Administración y dirección*. España: McGraw Hill.
- Fernández, S. (2010). *Técnicas de negociación*. México: Umbro
- Franklin, E. y M. Krieger (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gibson, J., J. Ivancevich. J. Donnelly y R. Konopaske (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. 13ª ed., México: McGraw Hill.
- Grados, J. (2006). *Liderazgo. Dinámicas de competencia y cooperación*. México: Trillas.
- Griffin, R. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage.
- Hellriegel Don y J. Slocum (2004). *Administración*. 8ª ed., México: Thomson.
- Johnson, G. (2000). *Dirección Estratégica*. 5ª ed., México: Prentice Hall.
- Koontz, H. y H. Weihrich (2004). *Administración. Una Perspectiva Global* 12ª ed., México: McGraw-Hill.
- Lerma, A. (2002). *Planes Estratégicos De Dirección*. México: Gasca Sicco.
- Lussier, R. y Ch. Achua (2016). *Liderazgo Teoría aplicación desarrollo de habilidades*. 6ª ed., México: Cengage.
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades Directivas*. México: McGraw Hill



Nelson, D. y Quick. J. (2013). *Comportamiento organizacional*. 3ª ed., México: Cengage

Newstrom, J. (2010) Dirección. México: Mc Graw Hill.

Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. 3ª ed., México: Días de Santos

Rees, D. y Ch. Porter (2003) *Habilidades de dirección* 4ª ed., España: Thomson

Robbins, S. y T. Judge (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S (2003) *Comportamiento organizacional conceptos, controversias y aplicaciones*. 10ª ed., México: Prentice Hall.

Robbins, S. y M. Coulter (2005) *Administración*. 8ª ed., México: Prentice Hall

Sánchez, F. (2010). *Formación de líderes. Habilidades y competencias directivas*. México: Paidea empresarial

Shriberg, A. (et al) (2004). *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. México: CECSA.

Viardot, E. (2014). *Principios exitosos de la dirección de empresas. Cómo tener éxito en el mundo de los negocios de forma continuada*. México: Profit.

Whetten, D. y K. Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ª ed., México: Pearson

Yukl, G. (2010) *Liderazgo en las organizaciones*. México: Pearson.



Bibliografía complementaria

Aktouf, Omar. (2010). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Univalle.

Bateman, T. y S. Snell (2009) *Administración. Una ventaja competitiva*, 8ª ed., México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* 8ª ed., México: McGraw Hill.

Covey, S (2014). *Liderazgo centrado en principios*. México: Paidós,

De kras, Eva,(1995). *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*. México: Iberoamérica.

Duncan, J.(2000). *Las ideas y la Práctica de la administración* México: Oxford University Press.

Giral, J. y A. Eroles, (2002) *Empresas competentes. Practicas exitosas para el desarrollo de su empresa*. México: Iberoamérica.

Madrigal, B. (2002) *Habilidades Directivas*. México : Mc Graw Hill.

Mcorland, L. y S. Joy y E. Larry, (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill,

Nelson,D. y Campbell, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 3ª ed., México: Cengage

Pride, W., R. Hughes y J. Kapoor (2017). *Introducción a los negocios*. 4ª ed., México: Cengage Learning

Ruiz, M. (2002). *La encrucijada del líder*. España: Thomson.



Sugerman, J, M Scullard y E. Wilhelm (2012). Las 8 dimensiones del liderazgo. Modelo DISC. México: Patria

Velázquez , G.(2002). *El Círculo Cinco*. México: Gasca Sicco

Otras fuentes de consulta

Eva S. de Kras. (2002). *Cultura Gerencial*. 2ª edición, México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Jeff O'Leary. (2007). *Los principios del centurión*. México: Grupo Editorial Patria.

Madrigal Torres, Berta. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.

Schein, Edgar. (1992). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/ Business and Management.

Slater, C., Boone, M., Price, L., Martínez, D., Álvarez, I., Topete, C. & Olea, E. A. (2002). *Cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico*. School Leadership & Management, 22(2), 197-202.

Thomas, David, Ely, Robin J. (1996). *Making differences matter. A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Review, Septiembre/Octubre.

Triandis, Harry. (1994). *Culture and social behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://courseware.url.edu.gt/Facultades/Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas/Segundo%20Ciclo%202010/Administraci%C3%B3n%20I/Objetos%20de%20Aprendizaje/Toma%20decisiones/05%20-%20Toma%20de%20decisiones/estilo_conductual.html	Video ¿Qué es el estilo conductual?

Plan 2012
2016
actualizado

