



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR: JOSÉ JOAQUÍN RUIZ GUZMÁN

Administración V		Clave:	1550
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	5°
Área:	Administración Avanzada	Hrs. Asesoría:	4
Requisitos:	Administración 1	Hrs. Por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()	

Objetivo general de la asignatura

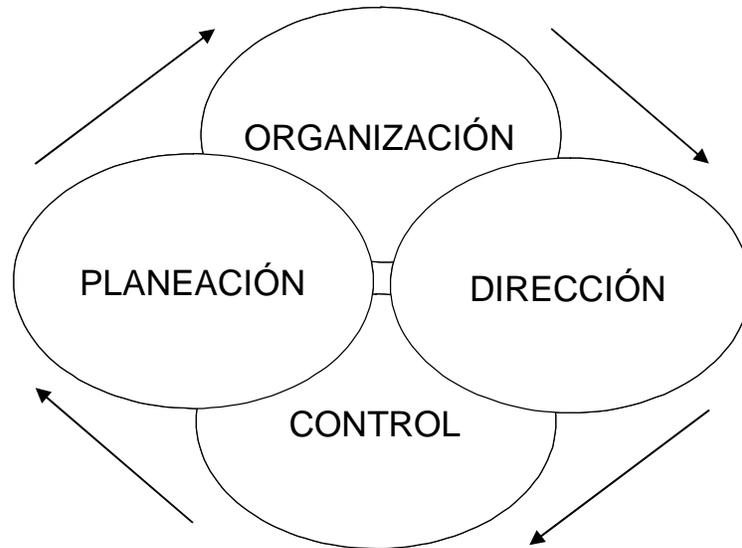
Al finalizar el curso, el alumno conocerá y aplicará los conceptos de la función directiva, a fin de que desde su posición como empresario o como ejecutivo de empresas y organismos, sea capaz de dirigir estos en entornos globales, cambiantes, competitivos e inciertos.

Temario oficial (horas sugeridas 64 hrs.)

1. Funciones típicas de la dirección (8 hrs.).
2. Autoridad (8 hrs.).
3. Comunicación (10 hrs.).
4. Motivación (10 hrs.).
5. Liderazgo (12 hrs.).
6. Cultura gerencial (8 hrs.).
7. La dirección en la práctica (8 hrs.).

Introducción

La asignatura Administración V está dedicada al estudio de una de las etapas del proceso administrativo: la dirección. Como se recordará el proceso administrativo está integrado por cuatro etapas o actividades:



Introducción Figura. 1 Etapas del proceso administrativo

Es útil recordar que la distinción de esas etapas de la administración surge de la necesidad de estudiarla con más sencillez y claridad. En la práctica las fronteras entre ellas son imperceptibles y comúnmente se entrelazan, superponen e interactúan para constituir el “proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización”¹ Este proceso se conoce como administración.

Si la planeación es el establecimiento de metas y actividades que la organización realizará en el futuro; si la organización es el ensamble y coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que harán posible el logro de esas metas, además de controlar la actividad de supervisar el avance de las actividades y ejecutar los cambios necesarios en caso de presentarse algún desvío, entonces, la dirección es, según Mark Parker Follett “el arte de conseguir que la gente haga las cosas”². En efecto, la dirección es “la ejecución de los planes mediante la guía y orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales”³.

¹ Thomas S. Bateman *et al.*, *Administración, una ventaja competitiva*, p. 6.

² David W. Rees, *et al.*, *Habilidades de Dirección*, p. 2.

³ Lourdes, Münch, *Liderazgo y dirección*, p. 11.



Todas las etapas son importantes y si faltase una de ellas no habría un adecuado proceso administrativo. Sin embargo, la función directiva tiene la característica sobresaliente de ser extraordinariamente dinámica y compleja, debido a que es la que lleva a la práctica lo planeado y organizado previamente. Se trata de dirigir, de ejecutar, de operar, de lograr que con el concurso de todos los recursos con los que cuenta la organización, se realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos y metas de la empresa.

De todos los recursos con los que cuenta una organización, los más valiosos son los recursos humanos, sin embargo, también son los más complejos de administrar. Exigen, de parte de quién detenta la autoridad en la empresa, el conocimiento y la práctica de habilidades y competencias múltiples y sobresalientes.

No se conoce mayor riesgo para las empresas que ser dirigidas por un individuo ignorante o un inexperto. Son muchos los casos de quiebra o desaparición prematura de organizaciones causadas por una dirección poco capaz. Es por ello que resulta fundamental establecer con la mayor precisión y claridad aquellas habilidades y conceptos involucrados en esta etapa del proceso administrativo.

Eso es lo que persigue la asignatura Administración V, presentar de forma sistemática e integral los elementos, los factores que influyen determinantemente en una dirección eficaz y eficiente.

En el **tema 1** se describen las funciones típicas de la dirección y se explica en que consisten las competencias gerenciales, los estilos directivos, el proceso de toma de decisiones, los elementos que intervienen en el manejo de los equipos de trabajo y en el control y supervisión directivos.

En el **tema 2** se establecen los principales elementos que estructuran a la autoridad y su ejercicio en las organizaciones, el poder y su ejercicio, el



proceso de delegación, las habilidades de negociación y la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio de la autoridad.

En el **tema 3** se establecen los elementos que conforman el proceso de la comunicación interpersonal las barreras que lo afectan, se explica en que consiste la retroalimentación y el *couching*, el manejo de conflictos, la comunicación asertiva y la no verbal y, finalmente, el impacto de la tecnología en el proceso.

En el **tema 4** se detallan las principales teorías sobre la motivación del capital humano, como afectan las diferencias individuales, el diseño del puesto de trabajo y el manejo del estrés.

En el **tema 5** se establece la relación entre la función de la dirección y el liderazgo, se perfilan sus modelos y como formarlo, desarrollarlo y evaluarlo. Finalmente, se aborda la importancia de la ética en el ejercicio del poder y el liderazgo.

En el **tema 6** establece la importancia del capital intelectual y la cultura laboral y su relación con la productividad; se explican los elementos y modalidades de las culturas organizacionales y los estilos directivos en México y otros países así como el estilo gerencial y rasgos del directivo mexicano

Finalmente en el **tema 7** se procede a llevar a la práctica, mediante el análisis de casos, los conceptos explicitados a lo largo de los seis capítulos que estructuran la asignatura.



TEMA 1. FUNCIONES TÍPICAS DE LA DIRECCIÓN

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de

- ✍ Describir las funciones típicas de la dirección, en que consisten las competencias gerenciales y los estilos directivos.
- ✍ Explicar en que consiste el proceso de toma de decisiones,.
- ✍ Especificar los elementos que intervienen en el manejo de equipos de trabajo y
- ✍ Comprender en qué consiste el control y la supervisión directivos.

Temario detallado

- .1. Competencias gerenciales.
- .2. Estilos directivos.
- .3. Toma de decisiones.
- .4. Manejo de equipos de trabajo.
- .5. Control y supervisión.

Introducción

Como todo puesto de trabajo, el cargo de director posee funciones que debe desarrollar. ¿En qué consiste ser director?, ¿Cuáles son sus responsabilidades genéricas?, son preguntas básicas que encontrarán respuesta en este desarrollo temático.

Las tres responsabilidades genéricas de todo gerente son:

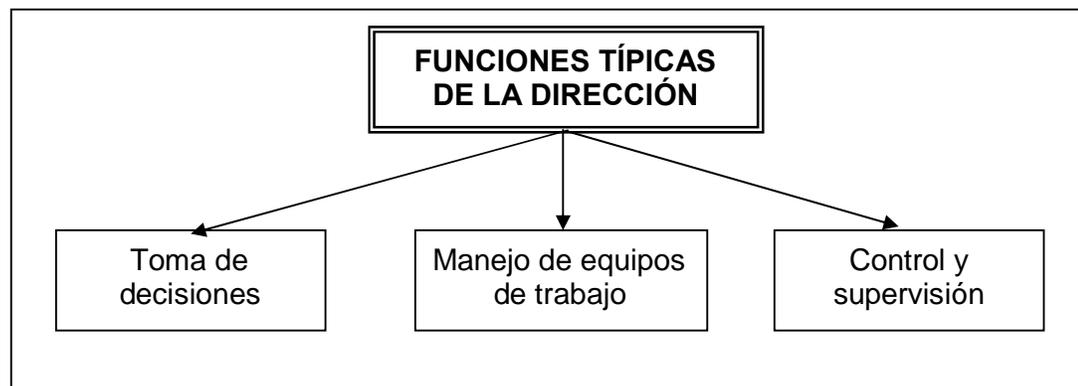


Figura 1.1 Responsabilidades de todo gerente



.1. Competencias gerenciales

Antes de describir estas tres funciones básicas de todo director, es conveniente definir que habilidades mínimas debe poseer el gerente para que su trabajo sea eficaz y eficiente, en otras palabras, en qué debe ser competente para esperar resultados positivos de su labor tomando en consideración que sus tareas centrales son la toma de decisiones, el manejo de equipos de trabajo y el control y supervisión de las actividades de la organización.

El directivo debe poseer cuatro competencias gerenciales básicas: **autoridad, comunicación, motivación y liderazgo**. Es deseable que sea capaz de mostrar más habilidades, sin embargo, las cuatro mencionadas son imprescindibles en el desempeño superior que se espera de él.

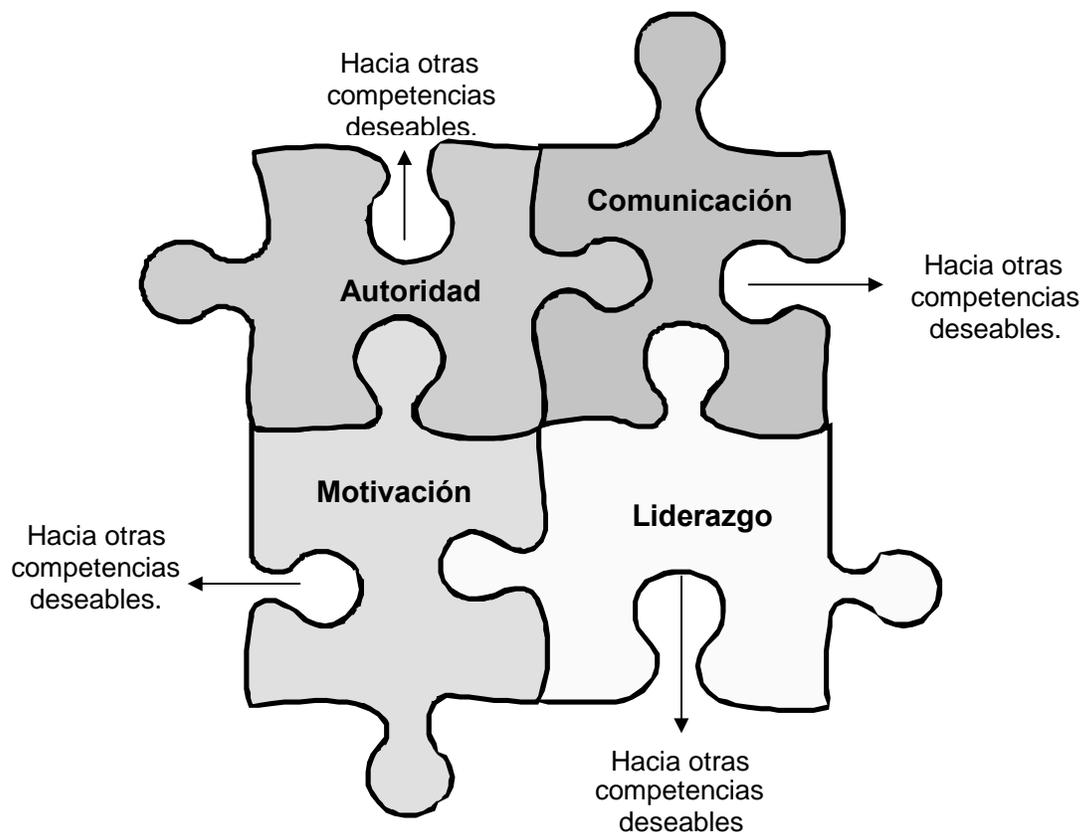


Figura 1.2 Las competencias gerenciales del directivo



Cada una de estas cuatro competencias será tratada en detalle en los capítulos 2, 3, 4 y 5. Por ahora es prioritario responder a la pregunta ¿Qué son las habilidades directivas? La respuesta no es simple, como no lo es la adquisición y desarrollo de las competencias directivas. David A. Whetten y Kim S. Cameron⁴ ofrecen una respuesta, que si bien no es sencilla, establece con claridad lo que constituye una habilidad y lo que no.

Las habilidades directivas		
1	Son conductuales	No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad
2	Son controlables	El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma
3	Se pueden desarrollar	El desempeño puede mejorar. A diferencia del Cociente Intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
4	Están interrelacionadas y sobrepuestas	Es difícil de mostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades directivas no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficientes y eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
5	A veces son contradictorias o paradójicas	Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más exitosos una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles como cuando son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez ser controlados, estables y racionales.

Cuadro 1.1 Características de las habilidades directivas⁵

⁴ David A. Whetten, et al. *Desarrollo de Habilidades Directivas* p. 8.

⁵ Selección de textos y diseño de la tabla por el autor, con información de David A. Whetten, op. cit., pp 8-10.



.2. Estilos directivos

Otro concepto que influye decididamente en el desempeño de un gerente es el estilo directivo que adopte en el ejercicio de sus funciones. Una 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 figura 1.3 muestra la "rejilla de de liderazgo" y la ubicación en la "rejilla" de los cinco estilos básicos:

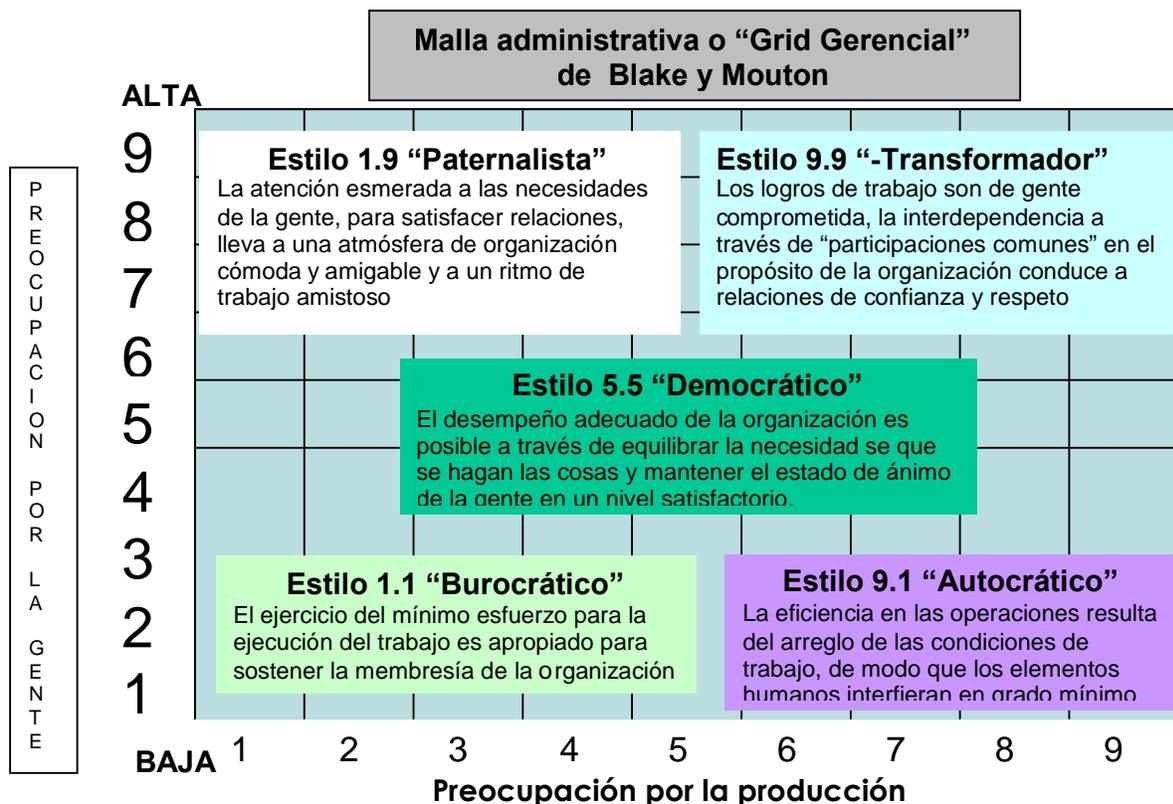


Figura 1.3. Malla administrativa o "Grid Gerencial" de Blake y Mouton ^{ALTA}

⁶ Fuente: Adaptación del autor de la figura 16.4 de la obra de Daft e información de Münch



LIDERAZGO, ESTILOS BÁSICOS, 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 solo 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 solo 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 1.2. Liderazgo, estilos básicos, características y consecuencias⁷

La autora Lourdes Munich presenta en su obra *Liderazgo y dirección* (pág. 74) una matriz bidimensional donde un eje son los 5 estilos básicos, y el otro, las 6 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 1.3. se reproduce esta matriz. Los números que anteceden a cada estilo directivo hacen referencia a su posición en la rejilla.

⁷ Elaboración del autor con información de L. Münch



Características de los estilos directivos

Estilos directivos →					
Características ↓	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.
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.	Solo 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 1.3. Características de los estilos directivos⁸

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



Hasta ahora se ha establecido que las tres funciones básicas de todo director son:

- La toma de decisiones.
- El manejo de equipos de trabajo.
- El control y supervisión de las actividades de la organización.

También, se ha señalado que el gerente debe poseer cuatro competencias básicas para lograr un alto desempeño en ellas:

1. Autoridad.
2. Comunicación.
3. Motivación.
4. Liderazgo.

Se han descrito las características fundamentales de una competencia o habilidad directiva:

- a. Son conductuales.
- b. Son controlables.
- c. Se pueden desarrollar.
- d. Están interrelacionadas y sobrepuestas.
- e. A veces son contradictorias o paradójicas.

Y finalmente, se exponen los estilos directivos que pueden adoptar los gerentes en el ejercicio de sus funciones:

- Autócrata.
- Paternalista.
- Burócrata.
- Demócrata.
- Transformador.



De lo anterior, se concluye que el directivo debe, para desarrollar adecuadamente sus funciones básicas, poseer ciertas habilidades y ejercerlas con un determinado estilo que garantice un desempeño sobresaliente, eficaz y eficiente.

Ahora se está en mejores condiciones de comprender la trascendencia y complejidad de las tareas básicas que se les encomiendan a los gerentes.

La primera gran función directiva es la **toma de decisiones**.

.3. Toma de decisiones

Los directivos afirman que la “toma de decisiones es su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, donde y en ocasiones hasta cómo se hará”⁹. Esto es así porque los gerentes se enfrentan a problemas permanentemente. Algunos son sencillos, otros complejos; unos requieren una actuación inmediata y otros requieren días, meses e incluso años para resolverse.

Planteadas en estos términos, ésta función se presenta como un gran reto. ¿por qué?: “La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan riesgos, incertidumbre y conflicto”¹⁰

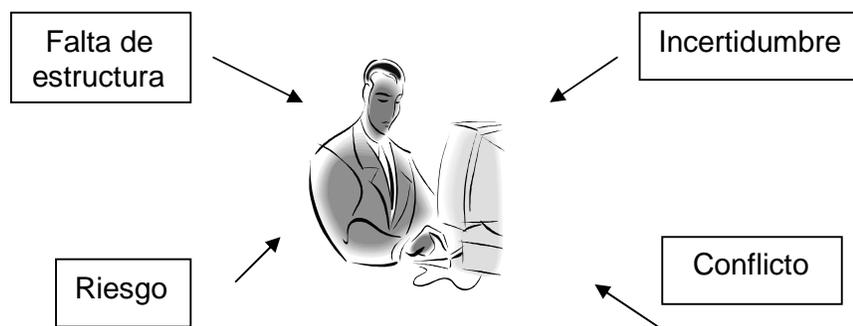


Figura 1.4. Retos de las decisiones gerenciales

⁹ Harold Koontz, et al., *Administración, una perspectiva global*, p.199.

¹⁰ Thomas Bateman S. op. cit. p.84.



Falta de estructura

Lo común en el ámbito de las decisiones directivas es la **falta de estructura**, entendida ésta como la ausencia de reglas, normas o procedimientos probados para enfrentarlas, por lo que dejan al gerente con la incertidumbre de cual camino tomar. Lo anterior se presenta cuando los problemas a resolver son novedosos, originales, complejos y, por ende, no estructurados.

Por otra parte, existen problemas que al ser de naturaleza rutinaria, son previsible, cuantificables por lo que se pueden solucionar mediante normas, reglas, políticas o procedimientos.

Los autores Bateman y Snell¹¹ definen para estos dos tipos de problemas dos tipos de decisiones:

- ✍ **Decisiones programadas:** Decisiones que se enfrentaron y se tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas, que se pueden solucionar mediante reglas, políticas o cálculos numéricos sencillos.
- ✍ **Decisiones no programadas:** Decisiones nuevas, novedosas y complejas para las que no hay respuestas probadas.

¹¹ *Ibidem.*, p.85.



Los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly¹² ofrecen algunas características adicionales a las citadas y algunos ejemplos de estos dos tipos de decisiones:

Tipos de decisiones		
	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Frecuentes, repetitivas, de rutina, mucha certidumbre acerca de las relaciones causa-efecto	Novedosas, no estructuradas, con mucha incertidumbre acerca de las relaciones de causa-efecto
Procedimiento	Dependencia de las políticas, las reglas y los procedimientos definitivos	Necesidad de creatividad, intuición, tolerancia a la ambigüedad, solución creativa de problemas
Ejemplos	1. Compañía de negocios: reordenamientos periódicos de inventario	Compañía de negocios: diversificación en nuevos productos y mercados
	2. Universidad: promedio de calificaciones necesario para una buena posición académica	Universidad: construcción de nuevas instalaciones para salones de clases
	3. Atención médica: procedimiento para admisión de pacientes	Atención médica: compra de equipo experimental
	4. Gobierno: sistema de méritos para la promoción de los empleados estatales	Gobierno: Atención a víctimas de desastres naturales

Cuadro 1.4. Tipos de decisiones

Incertidumbre y riesgo

Para comprender los conceptos de incertidumbre y riesgo, hay que definir en principio y por contraste a la certeza. Ésta existe, cuando quienes toman decisiones, cuentan con toda la información necesaria, precisa y confiable para lograr predecir con exactitud, las consecuencias de sus acciones.

Desafortunadamente, la certeza total en la toma de decisiones no programadas es, por definición inexistente. De este hecho surgen los conceptos de incertidumbre y riesgo.

¹² Citados por Bateman, Thomas S., *et al*, op.cit.,p.85



La **incertidumbre** se hace presente cuando el director no cuenta con la información completa, suficiente, precisa, confiable, pertinente para resolver algún problema y por tanto no es posible prever los resultados de sus actos. Cuando el gerente no sabe con certeza lo que ocurrirá después de que ha tomado una decisión, se enfrenta a un **riesgo**. Éste se presenta cuando la probabilidad de que una acción produzca el efecto deseado es menor al 100 por ciento, por lo que los directivos deben dirigir un esfuerzo continuado para reducir y controlar los posibles riesgos.

Conflicto

Idalberto Chiavenato ofrece una definición clara de lo que se debe entender por conflicto

Un conflicto “significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar”. “Por lo que se presupone la existencia de desacuerdos, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición”¹³

En la operación cotidiana de las organizaciones, las decisiones unánimes y ausentes de dificultades posteriores, son excepcionales. Es por ello que al directivo se le exigen habilidades gerenciales superiores para prever, neutralizar, minimizar y aún evitar los conflictos.

¿A qué obliga la falta de estructura, la incertidumbre, los riesgos y los conflictos?, ¿cómo se logra tomar decisiones correctas?

El directivo debe, ante este panorama abrumador, abrir un camino racional, una manera, un método, un modelo que “aumente la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundadas. Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro los límites que impone la situación”.¹⁴

¹³ Idalberto Chiavenato,, *Introducción a la teoría general de la administración*, p.485..

¹⁴ Don Hellriegel,, *et al.*, *Administración: un enfoque basado en competencias*, , p.228



La mayoría de los autores nacionales y norteamericanos coinciden en lo general en las siguientes etapas del proceso racional de la toma de decisiones:

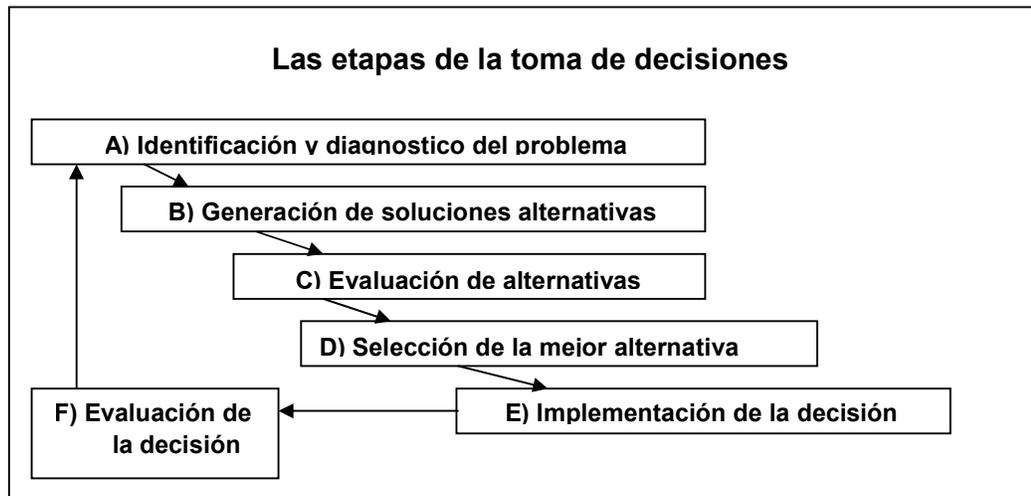


Figura 1.5. Las etapas de la toma de decisiones¹⁵

A) Identificación y diagnóstico del problema

Se toman decisiones para que sucedan o no hechos o circunstancias que al ocurrir o no, facilitan y/o hacen posible el logro de los objetivos y metas de la organización. Cuando se presentan hechos o circunstancias que dificultan o ponen en riesgo la consecución de algún propósito o fin, se está frente a un problema y por lo tanto el directivo debe proceder a solucionarlo.

Es del dominio público la frase que señala que el “conocimiento de las causas de un problema, representa el 50% de su solución”. En efecto, una correcta identificación y diagnóstico del problema representa un avance muy significativo en el camino a su solución, sin embargo el directivo debe estar alerta de un peligro mucho mayor que una identificación o diagnóstico pobre o incompleto del problema: Este peligro se presenta en el momento que la percepción del gerente le dice que no existe un problema cuando lo que en realidad sucede, es lo contrario.

¹⁵ Bateman, Thomas S, op. cit, p. 87.



Reconocer, por un lado, que la capacidad del directivo, para reconocer la existencia de problemas puede estar disminuida o distorsionada, y por otro la existencia de problemas, cuya naturaleza los hace de difícil percepción, es fundamental para justificar y exigirle al gerente que debe mantenerse siempre alerta y desarrollar su habilidad para prever, prevenir e identificar problemas.

Una vez que la habilidad de “ver” y “olfatear” los problemas antes de que aparezcan o se vuelvan graves sea del dominio del gerente, queda esperar otra competencia: realizar un diagnóstico certero. Para ello un **diagnóstico** debe centrarse no solo en los efectos del problema sino fundamentalmente en sus orígenes, es decir, sus causas y cuál es o será el impacto que producirá en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

B) Generación de soluciones alternativas

El segundo paso lo da el gerente cuando, sumando experiencia, creatividad e innovación genera un menú de soluciones posibles, desde aquellas que ya ha aplicado con anterioridad hasta las que han requerido audacia, creatividad e innovación.

C) Evaluación de Alternativas

A pesar de que la toma de decisiones se realiza generalmente en un ambiente de tensión y presión que a su vez es causa, en la mayoría de los casos, de una escasez de tiempo y recursos para adoptar lo que, en principio se considera la mejor decisión, se debe hacer el esfuerzo de desplegar un análisis de las alternativas de solución generadas.

Fiarse sólo de la “intuición” del gerente o caer en esquemas simplistas de elegir la solución mas económica o la más rápida, o la que *a priori* causa menos conflictos, es un error que, sin duda, producirá más problemas de los que originalmente se tenían.

Habrà de soportarse el peso de la tensión y presión por adoptar soluciones escasamente evaluadas, emprendiendo un análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa, sus costos, sus consecuencias, en general



evaluar su viabilidad tomado en consideración todos los factores, tanto internos como externos, tanto los mediatos como los inmediatos, tanto los relacionados con el factor humano como los materiales, financieros, tecnológicos, etcétera.

D) Selección de la mejor alternativa

Llegado al punto del proceso de toma de decisiones, el gerente se encuentra en la posición más razonable para elegir la mejor decisión. Esto no significa que todas las decisiones que de esta manera adopte serán exitosas, sin embargo, las probabilidades de éxito aumentan y los riesgos disminuyen significativamente.

E) Implementación de la decisión

Si se considera que la labor del gerente, en esta fase del proceso, ha pasado por lo más importante, la experiencia demuestra lo contrario. Las mejores decisiones requieren de una implementación aún más exigente. El gerente que sólo se preocupa por tomar las decisiones y no se preocupa de su implementación, se ha quedado a la mitad del camino, lo que significa que no llegará a cumplir con el propósito inicial: tomar las mejores decisiones para resolver el problema, por lo que se quedará en la fase de las buenas intenciones.

F) Evaluación de la Decisión

La etapa que completa el circuito del proceso de toma de decisiones consiste en evaluar la decisión adoptada e implementada a la luz de sus resultados. La respuesta a la pregunta ¿se solucionó el problema a tiempo, y con los mínimos efectos negativos para la consecución de los objetivos y metas organizacionales?, dará la principal pista para evaluar la decisión adoptada.

Si la respuesta es **sí**, debe considerarse la solución adoptada para resolver otros problemas similares. Si la respuesta es **no**, habrá de identificar las causas y tomarlas en cuenta en la siguiente oportunidad que se presente ante la necesidad de resolver nuevos problemas.



.4. Manejo de equipos de trabajo

Lo que se espera de un gerente es que todas y cada una de las personas a su cargo realicen sus actividades con eficiencia y eficacia.

De esta **responsabilidad** surge la segunda gran función de un **directivo**: el manejo de los grupos de trabajo que integran a la organización que dirige. En efecto, referirse a un negocio, a una empresa, a una organización es hablar de un grupo de personas que laboran juntos con el propósito de lograr la prestación de un servicio o la fabricación de un producto.

Antes de continuar, hay que hacer hincapié en la diferencia entre el concepto de grupo y de equipo. A primera vista son palabras sinónimas, pero esto no es así. “Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos”¹⁶. En el transcurso de la actividad diaria se observan muchos grupos de gente, por ejemplo, los que deciden participar en un curso de idiomas, en una sesión de ejercicios aeróbicos, en una carrera de bicicletas de montaña e incluso grupos de individuos que laboran juntos.

Todos estos grupos no son necesariamente equipos. Un grupo simplemente lo conforman un conjunto de personas que trabajan, hacen deporte, se divierten, estudian juntos, etcétera, con el propósito de alcanzar metas personales.

Para que un grupo sea considerado un equipo no sólo todos sus miembros deben trabajar para un objetivo común, sino implica, además, “un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva”¹⁷,

“Al seleccionar la vía del equipo en lugar del grupo de trabajo, las personas se comprometen a correr riesgos de conflicto, de productos de trabajo conjunto y de acción colectiva necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y responsabilidad mutua. Aquellos que se llaman así mismos equipos, pero que no corre estos riesgos son, cuando mucho, pseudo equipo”¹⁸

¹⁶ Robert N. Lussier,, *et al.*, *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 261.

¹⁷ Robert Lussier, N. *op.cit.*, p.261.

¹⁸ Jon R. Katzenbach, et al., *La sabiduría de los equipos*, p. 79.



Esta diferencia entre lo que es un grupo y un equipo, establece un nuevo reto al gerente: transformar, desarrollar, a los grupos bajo su responsabilidad, en auténticos equipos de trabajo. Este objetivo, convertir grupos en **equipos de trabajo es vital** para la sobrevivencia de cualquier, **organización**.

Toda empresa constituida por equipos, en vez de simples grupos, adquiere una ventaja competitiva de gran valor frente a sus competidores y la coloca en mejores condiciones de desarrollo a mediano y largo plazo en el entorno globalizado y altamente innovador y creativo.

La causa por la cual los equipos son valiosos deriva del hecho de que los equipos superan en desempeño a las personas, “Gran parte de la sabiduría de los equipos se encuentra en la búsqueda disciplinada del desempeño”¹⁹.

Existen innumerables ventajas de contar con equipos en lugar de grupos. El cuadro siguiente, enumera algunas de las más significativas que se derivan de su actuación:

¹⁹ *ibidem*, p. Xvii.



VENTAJAS SIGNIFICATIVAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	
No.	Descripción
1	Reúnen habilidades y experiencias complementarias que, por definición, exceden las que pueden tener un solo individuo.
2	Responden a retos multifacéticos, como la innovación, la calidad y el servicio al cliente.
3	Desarrollan en forma conjunta metas y enfoques claros.
4	Son flexibles y sensibles a los acontecimientos y demandas cambiantes.
5	Se adaptan a la nueva información y retos con mayor rapidez, exactitud y efectividad que los individuos o grupos comunes.
6	El cambio, del comportamiento individual, ocurre con más rapidez.
7	Generan flexibilidad y disposición para ampliar su espacio de soluciones.
8	Ofrecen a sus integrantes mayores posibilidades para el crecimiento y desarrollo.
9	Motivan, retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas.
10	Ayudan a concentrar la dirección y la calidad del liderazgo.
11	Fomentan nuevos comportamientos y facilitan las actividades multifuncionales.
12	Promueven la forma más práctica de desarrollar un sentido de dirección compartido entre los individuos que los integran.
13	Logran que la jerarquía sea sensible sin debilitarla.
14	Vigorizan los procesos a través de los límites organizacionales.
15	Aplican diversas habilidades a situaciones inéditas, complejas o críticas.
16	Crean formas más rápidas y mejores de adaptar los recursos a la oportunidad del cliente o al reto competitivo.
17	Fundamentarán la unidad de trabajo a nivel de equipos no de personas.

Cuadro 1.5. Ventajas competitivas de los equipos de trabajo²⁰

²⁰ Elaboración propia con texto de Katzenbach, op. cit., pp. 12 y 13.



Desarrollar a un grupo de trabajo hasta convertirlo en un equipo de trabajo representa, como ya se apuntó, la segunda gran función del gerente. Este desarrollo no se logra en un solo paso, de hecho se pueden distinguir cinco posibles niveles de desempeño. La figura 1.6 representa La “curva de desempeño del equipo” propuesta por Katzenbach²¹. En ella este autor distingue cinco niveles de desempeño:

Grupo de trabajo. Grupo para el cual no hay una necesidad de desempeño adicional importante u oportunidad que requeriría que se convirtiera en un equipo. Los miembros interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o perspectivas y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Más allá de eso, no existe un auténtico propósito común, metas de desempeño adicionales, o productos del trabajo conjuntos que requieran una propuesta de equipo o responsabilidad mutua.

1. **Seudoequipo.** Grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante, pero que no se ha centrado en el desempeño colectivo ni tampoco ha intentado hacerlo. No tiene interés en desarrollar un propósito común o un conjunto de metas de desempeño, aunque suele llamarse a sí mismo equipo. Los seudoequipos son los más débiles de todos los grupos en términos de la repercusión del desempeño. Casi siempre contribuyen menos a las necesidades de desempeño de la organización que los grupos de trabajo, debido a que sus interacciones disminuyen el desempeño individual de cada uno de los miembros sin producir ningún beneficio conjunto. En los seudoequipos la suma del total es inferior al potencial de las partes individuales.
2. **Equipo potencial.** Conjunto para el que existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño. Sin embargo, por lo general requiere más claridad de propósitos, metas o productos de trabajo

²¹ *ibid*, p.78.



y más disciplina para elaborar una propuesta común. Aún no ha determinado la responsabilidad colectiva.

En las organizaciones abundan los equipos potenciales. Como lo demuestra la curva de desempeño cuando una propuesta tiene sentido, la repercusión sobre el desempeño puede ser significativa. Creemos que la ventaja de desempeño más pronunciada se encuentra entre el equipo potencial y el verdadero equipo, pero vale la pena buscar cualquier movimiento ascendente en la pendiente.

3. **Verdadero equipo.** Personas con habilidades complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito, metas y propuesta de trabajo comunes por los que se sienten mutuamente responsables.
4. **Equipo de alto desempeño.** Conjunto de individuos que cumple y excede todas las condiciones de los verdaderos equipos toda vez que reúne a miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento y desarrollo tanto de la organización a la que pertenecen como al correspondiente a cada uno de sus integrantes.

Por lo general, este nivel de compromiso trasciende al equipo, supera en rendimiento a todos los equipos parecidos y rebasa en desempeño todas las expectativas razonables de sus integrantes. Es un instrumento poderoso y un modelo excelente para todos los verdaderos equipos y potenciales.

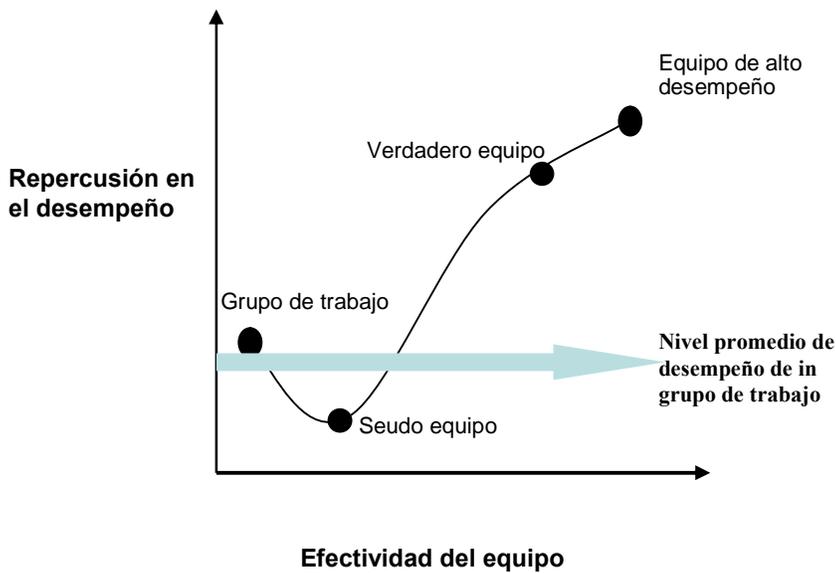


Figura 1.6. La curva de desempeño del equipo²²

.5. Supervisión y control

La tercera gran función del gerente es el ejercicio de la supervisión y control de las actividades a su cargo.

Así como la toma de decisiones es una tarea cotidiana del directivo, la supervisión de las tareas que ejecutan sus subordinados y el control que ejerce para mantener el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos previstos de la organización, en caso de presentarse alguna desviación, constituyen una labor permanente que ocupa significativamente la atención, las habilidades y el esfuerzo intelectual y físico del gerente.

Un aforismo relacionado con el tema de la supervisión y control es aquél que dice que “orden que no es supervisada no es cumplida”. En efecto, no basta con tomar las mejores decisiones y esperar que un equipo de alto rendimiento las ejecute. No obstante que los niveles de incertidumbre y riesgo, tanto en el proceso de toma de decisiones como en su ejecución, sean reducidos por el gerente, la probabilidad de que se presenten errores y desvíos exige una labor de supervisión y control ineludible para la dirección de la organización.

²² Katzenbach, op cit. p.78.



Supervisión

Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al dirigir el trabajo de un grupo de subordinados, en quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

El término implica no sólo el propósito de juicio o evaluación, sino también de enseñanza, orientación, asesoramiento y perfeccionamiento. La supervisión, si se aplica debidamente, tiene un gran valor de motivación, ayuda a observar y conducir los resultados individuales y constituye una de las herramientas de formación más importantes para mejorarlos.

La supervisión constituye el núcleo de la mayoría de las tareas de la dirección y, con frecuencia, se trata de la parte más importante, ya que incluye el establecimiento de objetivos y metas, la asignación del trabajo, instruir y formar al subordinado, delegar responsabilidades, examinar y evaluar la realización de las tareas, comprobación de resultados y el proceso de ajustar errores y quejas.

Control

Es difícil separar las etapas de ejecución y control, ya que funcionan en conjunción con la planeación, sirviendo de retroalimentación. La función de control consiste en asegurarse de que el comportamiento real contribuye a los objetivos. Debe indicar cuando se presentan desviaciones respecto a lo planeado de manera que puedan tomarse con oportunidad las medidas correctivas.

Control organizacional

Es el proceso sistemático de regular las actividades para que coincidan con las expectativas establecidas en los planes, en los objetivos y en las normas de desempeño.²³

El control organizacional puede centrarse en eventos que ocurren antes, durante o después de un proceso.

²³ Daft, op. cit. p.654.



Control Anticipado

Se propone identificar y evitar desviaciones antes de que ocurran. Llamado también control preliminar o preventivo, se centra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización. Su función es garantizar que la calidad de los recursos que entran a la organización sea la suficiente para prevenir e incluso evitar problemas cuando la organización realice sus actividades.

Control concurrente

Es el que vigila las actividades ordinarias para asegurarse de que cumplan con las normas del desempeño e incluye reglas y normas para guiar las tareas y la conducta de los empleados.

Control por retroalimentación

Llamado también control post-acción o control de salida. Se centra en los resultados, sobre todo en la calidad de un producto o servicio final. Muchos de los controles por retroalimentación se centran en los parámetros financieros. La presupuestación por ejemplo, es un tipo de ese control porque los directivos determinan si operaron dentro de los límites presupuestarios y hacen los ajustes pertinentes.

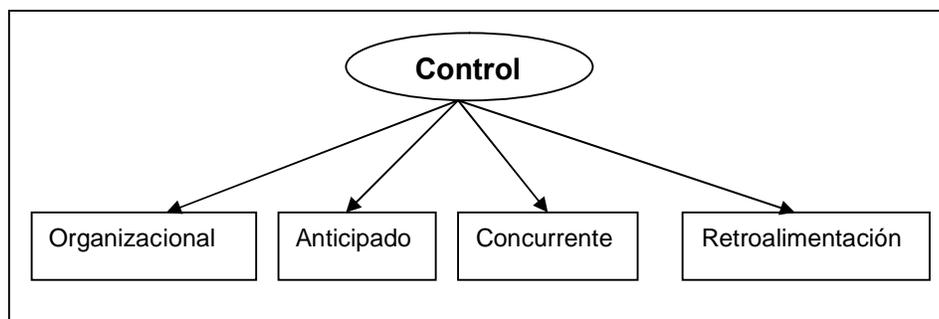


Figura 1.7. Modelos de control



El ciclo de control

El sistema básico de control consiste en un ciclo de cuatro pasos clave:

1. Establecimiento de normas de desempeño.
2. Medición del desempeño real.
3. Comparación del desempeño real con las normas.
4. Efectuar las correcciones necesarias.

Bibliografía del tema 1

- Bateman, Thomas S., *et al. Administración, una ventaja competitiva*, 4ª edición, México, Editorial Irwin/Mc Graw Hill, 1999
- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 4ª Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1997
- Daft, Richard L., *Administración*, Sexta edición, México, Editorial Thomson, 2004
- Hellriegel, Don, *et al., Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004
- Katzenbach, Jon R. et al., *La sabiduría de los equipos*, 3ª reimpresión, México, Editorial CECSA, 1999
- Koontz, Harold et al., *Administración, una perspectiva global*, 10ª Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998, p.199
- Lussier, Robert N, *et al. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005
- Munich Lourdes, *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*, 1ª edición, México, Editorial Trillas, 2005
- Whetten, David A. et al. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, 6ª Edición, México, Editorial Pearson, 2005



Actividades de aprendizaje:

- A.1.1.** Elabora un mapa conceptual del tema .
- A.1.2.** Elija 5 empresas y solicite que le autoricen consultar su manual de organización con el propósito de conocer y analizar la descripción del puesto de director para identificar en ella los conceptos del tema y concluir si la descripción los cubre o no, para después elaborar una propuesta de mejora.
- A.1.3.** Entrevista a cuando menos cinco empleados o funcionarios para responder las siguientes preguntas.
- a) De las cuatro competencias básicas, autoridad, comunicación, motivación y liderazgo, ¿qué debe poseer todo director?, ¿cuál considera que no posee su jefe? (solicite al entrevistado explique las razones de su respuesta)
 - b) ¿A qué estilo directivo, de los cinco básicos, -autócrata, paternalista, burócrata, demócrata o transformador-, pertenece su jefe? (solicite al entrevistado justifique su respuesta)
 - c) De acuerdo a los cinco niveles de desempeño que un equipo puede lograr: grupo de trabajo, seudoequipo, equipo potencial, verdadero equipo y equipo de alto desempeño, ¿a cuál considera pertenece el entrevistado? (solicite al entrevistado justifique su respuesta)

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿En qué consiste ser director?
2. Enuncie lo que son y no son las habilidades directivas
3. ¿En qué consiste la aportación de Blake y Mouton al esclarecimiento de los tipos de liderazgo?
4. Explique el por qué la toma de decisiones es el principal reto del director
5. ¿Para qué se toman las decisiones?
6. ¿Cómo se logra tomar decisiones correctas?



7. ¿En qué se distingue un grupo de trabajo y un equipo de trabajo?
8. ¿En qué se distingue un verdadero equipo de trabajo de un equipo de alto desempeño?
9. ¿Qué propósito tiene la supervisión?
10. ¿Cuál es la finalidad del control?

Examen de autoevaluación

Elige la opción que conteste correctamente cada pregunta.

1. Son las funciones o responsabilidades típicas de un director:
 - a) Solicitar informes, firmar oficios, tomar decisiones.
 - b) Organizar juntas de trabajo, elaborar informes, supervisar el trabajo de los empleados.
 - c) Manejar los equipos de trabajo, fijar normas de actuación, atender a proveedores y clientes.
 - d) Tomar decisiones, manejar los equipos de trabajo, controlar y supervisar las actividades.
 - e) Autorizar el presupuesto, aprobar los nombramientos del personal de nuevo ingreso, firmar la nómina.
2. Son las competencias gerenciales básicas:
 - a) Puntualidad, pulcritud, esmero, autoridad.
 - b) Empatía, comunicación, honradez, creatividad.
 - c) Autoridad, comunicación, motivación, liderazgo
 - d) Don de mando, manejo de conflictos, iniciativa, motivación.
 - e) Liderazgo, inteligencia, paciencia, perseverancia.



3. Son los estilos básicos de liderazgo de Blake y Mouton:
 - a) Emprendedor, innovador, autócrata, proactivo, negociador.
 - b) Autócrata, paternalista, burocrático, democrático, transformador.
 - c) Creativo, organizado, cuidadoso, burocrático, observador.
 - d) Detallista, sistemático, conciliador, democrático, esforzado.
 - e) Transformador, conservador, prudente, situacional, contingente.

4. Son los retos de las decisiones gerenciales:
 - a) Falta de recursos económicos, falta de tiempo, estrés, falta de estructura.
 - b) Ambigüedad, imprecisión, incertidumbre, indefinición.
 - c) Conflicto, elevados costos, rezagos, falta de apoyo superior.
 - d) Burocracia, complejidad, falta de experiencia, presiones externas.
 - e) Falta de estructura, incertidumbre, riesgo, conflicto.

5. Son los tipos de decisiones:
 - a) Programadas y no programadas.
 - b) Costosas y no costosas.
 - c) Complejas y simples.
 - d) Urgentes y no urgentes.
 - e) Externas e internas.



6. Son las etapas del proceso de toma de decisiones:
 - a) Identificación y diagnóstico del problema, generación de soluciones alternativas, evaluación de alternativas, selección de la mejor alternativa. Implementación de la decisión, evaluación de la decisión.
 - b) Inventario de recursos para solucionar problemas, propuesta de la mejor solución, formación del equipo para implementar la decisión.
 - c) Identificación y diagnóstico de los principales problemas, evaluación de alternativas de bajo costo, selección de la alternativa de más bajo costo, Implementación de la decisión, evaluación de la decisión.
 - d) Planeación, organización, dirección y control y evaluación.
 - e) Identificación y diagnóstico de recursos, generación de soluciones alternativas, evaluación del costo beneficio, selección de la mejor alternativa. Implementación de la decisión, evaluación de la decisión.

7. Son los niveles de desempeño de un equipo de trabajo:
 - a) Grupo básico, grupo completo, equipo normal, equipo especial, equipo calificado.
 - b) Grupo informal, grupo comprometido, equipo formal, equipo unido, equipo excepcional.
 - c) Grupo limitado, grupo tradicional, equipo productivo, equipo racional, equipo creativo.
 - d) Grupo de trabajo, Seudo-equipo, equipo potencial, verdadero equipo, equipo de alto desempeño.
 - e) Grupo simple, grupo complejo, equipo organizado, equipo innovador, equipo ganador.



8. Un equipo de alto desempeño es:
- a) Donde los miembros interactúan para compartir información, mejores prácticas y perspectivas y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.
 - b) Donde existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño.
 - c) Donde las personas poseen habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, metas y propuesta de trabajo comunes por los que se sienten mutuamente responsables.
 - d) Conjunto de individuos que cumple y excede todas las condiciones de los verdaderos equipos toda vez que reúne a miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento y desarrollo tanto de la organización a la que pertenecen como al correspondiente a cada uno de sus integrantes.
 - e) Conjunto de individuos que cumple todas las condiciones de los verdaderos equipos toda vez que reúne a miembros que también están comprometidos con el crecimiento y desarrollo tanto de la organización a la que pertenecen como al correspondiente a cada uno de sus integrantes.



9. La supervisión es:

- a) La responsabilidad de medir los resultados obtenidos contra el programa anual autorizado.
- b) La función de vigilar que los recursos materiales y financieros se administren adecuadamente.
- c) La actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al dirigir el trabajo de un grupo de subordinados, en quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.
- d) Solicitar periódicamente informes de avance de los trabajos encomendados.
- e) Cuidar el comportamiento del personal durante el horario de trabajo.

10. El control es:

- a) Asegurar que el personal realice las tareas que se les asignen de manera eficaz y eficiente.
- b) Vigilar que el ejercicio del presupuesto se ajuste a las normas financieras dictadas por la dirección de la empresa.
- c) Cuidar que la calidad de los productos y servicios de la empresa se mantenga sobre las normas mínimas autorizadas.
- d) Registrar oportunamente las desviaciones observadas en el cumplimiento de las instrucciones superiores y elaborar un informe mensual a la dirección de la empresa.
- e) Asegurarse de que el comportamiento real contribuye a los objetivos. Debe indicar cuando se presentan desviaciones respecto a lo planeado de manera que puedan tomarse con oportunidad las medidas correctivas.



TEMA 2. AUTORIDAD

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de:

- ✍ Describir la primera de cuatro competencias gerenciales básicas: El ejercicio de la autoridad consustancial al cargo.
- ✍ Describir los tipos de autoridad.
- ✍ Explicar en qué consiste el poder y su ejercicio.
- ✍ Comprender los conceptos de delegación-responsabilidad (*empowerment*).
- ✍ Describir las habilidades de negociación.
- ✍ Explicar en que consiste la Inteligencia emocional.

Temario detallado

2.1 Conceptos y tipos de autoridad.

2.2 Poder y su ejercicio.

2.3 Delegación –responsabilidad (*empowerment*).

2.4 Habilidades de negociación.

2.5 Inteligencia emocional.

Introducción

En el capítulo primero se concluyó que todo directivo debe, para desarrollar adecuadamente sus tres funciones básicas, (la toma de decisiones, manejo de equipos de trabajo y control y supervisión de actividades), poseer cuando menos cuatro habilidades o competencias básicas:



- Autoridad.
- Comunicación.
- Motivación.
- Liderazgo.

En este segundo capítulo, se abordarán los principales aspectos que conforman el término autoridad y su ejercicio en las organizaciones, entre los que se encuentran el concepto y tipos de autoridad, el poder y su ejercicio, la delegación-responsabilidad también conocida con el término, en el idioma inglés, como *empowerment*, las habilidades de negociación y el papel que juega la inteligencia emocional en el ejercicio de la autoridad.

2.1 Concepto y tipos de autoridad

De la habilidad que posea el gerente para ejercer la autoridad que le confiere su puesto depende, entre otros, el nivel de resultados de su gestión. Es por ello que esta habilidad y competencia debe adquirirse y desarrollarse adecuadamente. Para ello es imprescindible tener claro el concepto de autoridad en las organizaciones.

Como es común que suceda, cada autor, cada teórico de la ciencia de la administración, acuña su propia definición de autoridad. Se ha elegido la de Daft por considerarla la más completa: “la autoridad es el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de conseguir los resultados deseados.”²⁴ Daft distingue tres características relevantes de la autoridad:

“1. La autoridad se concede a los puestos, no a los individuos.

Los ejecutivos tienen autoridad por el puesto que ocupan, de modo que cualquier otra persona en ese puesto tendría la misma autoridad.

2. Los subordinados aceptan la autoridad. Aunque la autoridad fluye de arriba hacia abajo a través de la jerarquía, los subordinados obedecen porque creen que sus superiores tienen el derecho legítimo de ordenar. Según la teoría de aceptación de la autoridad, un jefe

²⁴ Richard L Daft, ,op.ct. p. 315.



tiene autoridad sólo si los subordinados aceptan sus órdenes. Su autoridad desaparecerá en caso de que los subordinados se nieguen a obedecer, porque la orden no cae dentro de su área de aceptación. Por ejemplo, Richard Ferris –expresidente de United Airlines- renunció porque pocos aceptaron su estrategia de adquirir hoteles, una compañía de alquiler de automóviles y otras compañías para construir un imperio de los viajes. Cuando personas clave se negaron a aceptar las directrices, perdió su autoridad y tuvo que renunciar.

3. **La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical.** Los puestos de la parte superior tienen mayor autoridad formal que los del fondo²⁵.

Existen diferentes tipos de autoridad. Max Weber identificó tres tipos: la tradicional, la carismática y la racional-legal.

- **La autoridad tradicional.** Se basa en la costumbre, abolengo, género, orden de nacimiento, etcétera. El derecho divino de los reyes y la influencia mágica de los curanderos tribales son ejemplos de este tipo de autoridad.
- **La autoridad carismática.** Es evidente cuando las personas obedecen de modo voluntario a un individuo en virtud de las cualidades o aptitudes personales que perciben en él. Los movimientos sociales, políticos y religiosos suelen ser encabezados por líderes carismáticos como Gandhi, Golda Meir, Martin Luther King Jr., Jesse Jackson o la princesa Diana.
- **La autoridad racional-legal.** Se basa en leyes y reglas establecidas que se aplican de manera uniforme. A un superior lo obedecen en razón del puesto que ocupa en la jerarquía de la organización.

²⁵ Richard L Daft, ,op.ct. p. 315.



Otra clasificación de autoridad se encuentra en el ámbito de las organizaciones. En ellas es posible que se presente la coexistencia de la autoridad de línea y la autoridad funcional o staff. Estos dos tipos de autoridad indican si los gerentes trabajan para áreas que desempeñan tareas esenciales para lograr los objetivos y metas de la organización o para oficinas que realizan funciones relacionadas con asesoría, investigación o servicios especializados.

- **La autoridad de línea.** Corresponde a los gerentes que dirigen y controlan las actividades de los empleados que desempeñan las actividades esenciales de producción, distribución y venta de los productos y servicios de la empresa y fluye de arriba hacia abajo a través de la cadena de mando principal.
- **La autoridad funcional o Staff.** Es la que se concede a los especialistas que apoyan y asesoran a las autoridades de línea en virtud de sus habilidades especializadas, como es el caso de los departamentos de recursos humanos, de investigación y desarrollo, contabilidad, finanzas, etcétera.

2.2 Poder y su ejercicio

Un concepto muy ligado al de autoridad es el poder. Distinguir uno del otro es necesario toda vez que no significan lo mismo. En tanto **autoridad** se puede definir como el poder formal que tiene una persona por su posición jerárquica en una organización, el **poder**, en cambio, es “la habilidad para hacer que los otros hagan lo que queremos que hagan”²⁶, es decir, es “la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás”.

El **éxito o fracaso** de una persona al utilizar o reaccionar frente al poder está determinado en gran medida por la comprensión del poder, conocer cómo y cuándo usarlo, y ser capaz de anticipar sus efectos”²⁷.

Así como a la autoridad se le reconocen diversos tipos, John French y Bertran Raven han sugerido cinco diferentes prototipos de poder.²⁸

²⁶ James L Gibson,., *et al*, *Las organizaciones*, pp. 283 y 284.

²⁷ Don Hellriegel, *et al.*, *op. cit.* p.405.



- **Poder legitimado.** Habilidad de una persona para influir sobre otra estando en una posición de mayor poder.
- **Poder de retribución o recompensa.** Capacidad de una persona para recompensar el comportamiento de otros.
- **Poder coercitivo.** Capacidad para conseguir la obediencia merced al temor o el castigo.
- **Poder experto.** Influir a otros por los conocimientos, experiencia y competencia del líder
- **Poder referencial.** Poder basado en carisma debido a la personalidad, conducta, cualidades personales admirables o excelente reputación.

El ejercicio del poder genera alguno de los tres tipos posibles de comportamiento en los seguidores o subordinados:

- **Compromiso.** Los subordinados comprometidos buscan con entusiasmo satisfacer las expectativas del líder y se esfuerzan en ello.
- **Acatamiento.** Los empleados que sólo acatan las solicitudes del jefe hacen sólo lo que tienen que hacer, en general, sin gran entusiasmo.
- **Resistencia.** En casi todos los casos, la resistencia se expresa como una aparente respuesta a las solicitudes o planes del líder, misma que en realidad no llevan a cabo o incluso demoran o sabotean.²⁹

²⁸ Citado por James L Gibson,, op. cit. p. 284.

²⁹ Don Hellriegel,,*et al.*, op. cit. p.406.

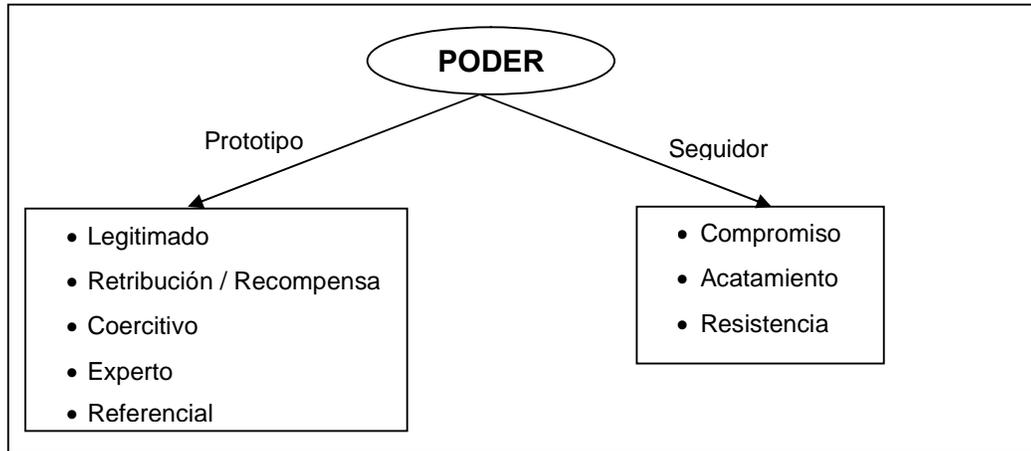


Figura 2.1 El poder y su ejercicio

2.3 Delegación-Responsabilidad (*empowerment*)

“La **responsabilidad** es la otra cara de la moneda de la autoridad. Es la obligación de realizar la tarea o actividad asignada.

La **rendición de cuentas** es el mecanismo en virtud del cual se integran la autoridad y la responsabilidad. Significa que las personas con autoridad y responsabilidad están obligadas a comunicar y justificar los resultados a sus superiores en la línea de mando”.³⁰

La **delegación o empowerment** es el proceso por el que los gerentes transfieren autoridad y responsabilidad a niveles inferiores de la jerarquía.

Las prácticas siguientes son útiles para lograr una delegación efectiva:³¹

1. Defina los objetivos, metas y normas en forma concreta.
2. Seleccione a la persona para la tarea.
3. Solicite las opiniones del subordinado acerca de los enfoques sugeridos.
4. De al subordinado autoridad, tiempo y recursos (personal, recursos económicos, equipo) para desarrollar su cometido.
5. Programe verificaciones para revisar el avance.
6. Continúe mediante la discusión del progreso en intervalos apropiados.

³⁰ Richard Daft, L ,op.ct. p. 315.

³¹ Thomas S.Bateman, *et al.*,op. cit. p.303.



2.4 Habilidades de Negociación

El director debe ser un hábil negociador, ya que la negociación es un proceso para que las decisiones que tome sean aceptadas y cumplidas por la contraparte, sea ésta personal de la organización o personas u organizaciones fuera de la empresa.

La negociación también se utiliza frecuentemente en el manejo de conflictos. Si se realiza adecuadamente, el proceso de negociación puede ser denominado “un esfuerzo de colaboración de la búsqueda de ganancias en conjunto y un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no ha existido previamente”³², en otras palabras, “la negociación es un proceso en que dos o más partes en conflicto tratan de llegar a un acuerdo”³³

Seguir los pasos del proceso de negociación permitirá al director adquirir y desarrollar las habilidades requeridas para el éxito en su desempeño.

Este proceso consta de tres grandes etapas y cada una de éstas de una serie de pasos que al seguirse aumentará las posibilidades de una negociación fructífera para todas las partes:³⁴

- Preparación del plan de negociación
 - Investigar a la(s) otra(s) parte(s).
 - Fijar objetivos y metas.
 - Prever opciones e intercambios.
 - Prever posibles preguntas y objeciones, preparar las respuestas.
- Desarrollo de la negociación
 - Establecer una buena comunicación y concentrarse en los obstáculos, no en las personas.
 - Dejar que la otra parte haga la primera oferta.

³² James L Citado por Gibson, ,op. cit. p. 268.

³³ Robert N Lussier.,, *et al, Liderazgo, , p.124.*

³⁴ *ibid*, p. 125.



- Escuchar y formular preguntas concentrándose en satisfacer las necesidades de la otra parte.
- No ceder con demasiada rapidez, consiga algo a cambio.
- Aplazamiento
 - La otra parte posterga, en este caso habrá de crearse un sentido de urgencia.
 - Conviene postergar, en este caso la otra parte puede crear un sentido de urgencia.

2.5 Inteligencia emocional

En los últimos años, el término inteligencia emocional ha recibido mucha atención porque describe los rasgos de los directivos que generan resultados eficaces.

La **inteligencia emocional** es “un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos reconocer y entender los sentimientos y emociones propios y ajenos y servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y acciones”.³⁵

Cuando la inteligencia emocional se aplica con eficacia en la conducción de personas, comprende las siguientes características:

- **Observación personal.** Capacidad de apreciar el efecto que uno ejerce en la gente y adaptarse.
- **Confianza.** Capacidad de reconocer y apreciar las fortalezas propias y de los demás.
- **Dominio propio.** Capacidad de refrenar el ego y el deseo de dominación.
- **Autenticidad.** Capacidad de respetar y proyectar sinceridad.

³⁵ Citado por Don Hellriegel,, *et al.*, op. cit. p.407.



- **Empatía.** Capacidad de entender y actuar en consecuencia en las necesidades y motivaciones de los demás.
- **Propiedad.** Capacidad de aceptar la responsabilidad de las propias acciones y sus consecuencias. Un líder dejará de serlo cuando evada o ignore los resultados de sus decisiones o acciones y no afronte los resultados que se deriven de ellas sean positivos o negativos

Bibliografía del tema 2

Bateman, Thomas S., *et al. Administración, una ventaja competitiva*, 4ª edición, México, Editorial Irwin/Mc Graw Hill, 1999

Daft, Richard L., *Administración*, Sexta edición, México, Editorial Thomson, 2004

Gibson, James L., *et al, Las organizaciones*, 10ª edición, México, Editorial Mc.Graw Hill, 2003, p.p. 283 y 284

Hellriegel, Don, *et al., Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004

Lussier, Robert N, *et al. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005

Actividades de aprendizaje

A.2.1. Elabora un mapa conceptual del tema 2.

A.2.2. Elabora una tabla con el concepto de autoridad de los libros mencionados en la bibliografía del tema y realiza una comparación de los mismos.

A.2.3. Entrevista cinco empleados o funcionarios para solicitar que respondan las siguientes preguntas.

- a) ¿Cuál de los cinco prototipos de poder, según John French y Bertran Raven: poder legitimado, de retribución o recompensa, coercitivo, experto y referencial ejerce su jefe? (solicite al entrevistado explique las razones de su respuesta).



- b) En caso de tener subordinados a su cargo, ¿cuál de los prototipos de poder citados en la pregunta anterior, ejerce? (solicite al entrevistado justifique su respuesta).
- c) De acuerdo a los tres tipos posibles de comportamiento de los subordinados, compromiso, acatamiento y resistencia, ¿cuál de ellos adopta usted? (solicite al entrevistado justifique su respuesta).

A.2.4. Elabora un informe ejecutivo de los resultados de la encuesta, No omita un apartado de conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique por qué es fundamental un hábil ejercicio de la autoridad para la consecución de los objetivos y metas de la organización.
2. Explique porqué la autoridad se concede a los puestos, no a los individuos
3. Enuncie tres elementos en los que se basa la autoridad tradicional.
4. Explique en que consiste la autoridad funcional o staff
5. Enuncie los factores que determinan el éxito o el fracaso de una persona al utilizar o reaccionar frente al poder.
6. Según John French y Bertran Raven el poder experto consiste en:
7. ¿Cuál de los tres tipos posibles de comportamiento que genera el ejercicio del poder es el más deseable?
8. ¿Cómo se conoce, en lengua española, el término *empowerment*?
9. Argumente la importancia de la negociación como una habilidad de la gerencia.
10. ¿Considera usted que los principios y conceptos de Inteligencia Emocional son aplicables en las organizaciones? ¿Por qué?



Examen de auto evaluación

Elija la opción que conteste correctamente cada pregunta

1. Se entiende por autoridad:
 - a) La información que fluye de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización.
 - b) Los procesos por los cuales se evalúan y se toman las decisiones con base en lo bueno y lo malo.
 - c) La función administrativa de supervisar el progreso y realizar los cambios necesarios.
 - d) El poder de un Jefe para ordenar lo que considere conveniente a sus subordinados.
 - e) Derecho formal y legítimo de un ejecutivo para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de conseguir los resultados deseados.

2. Son las características relevantes de la autoridad:
 - a) La autoridad se concede a los puestos, no a los individuos; los subordinados aceptan la autoridad; la autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical.
 - b) La autoridad se concede a las personas, no a los puestos; los subordinados acatan la autoridad, la acepten o no; la autoridad fluye hacia abajo y hacia arriba por la jerarquía vertical.
 - c) La autoridad se concede a las personas y a los puestos; los subordinados, si desean conservar su puesto deben acatar a la autoridad; la autoridad fluye en todas direcciones.
 - d) La autoridad se concede sólo a quien la merece; los subordinados eligen acatarla o no de acuerdo a los objetivos de su cargo; la autoridad fluye sólo cuando se presentan conflictos.
 - e) La autoridad se concede de acuerdo al tipo de problema a resolver; los subordinados aceptan la autoridad cuando tienen derecho a un ingreso adicional; la autoridad fluye a través de los oficios y comunicaciones formales.



3. Son los tipos de autoridad según Max Weber:
 - a) Formal, informal, legal.
 - b) Tradicional, carismática racional-legal.
 - c) Hereditaria, económica, social.
 - d) Democrática, monárquica, autócrata.
 - e) Vitalicia, sexenal, anual.

4. En el ámbito de las organizaciones son tipos de autoridad:
 - a) Formal. informal, mixta
 - b) Burocrática, técnica.
 - c) De línea, funcional o staff.
 - d) Periódica, sistemática o programada.
 - e) Vertical, horizontal, matricial

5. La autoridad y el poder:
 - a) Son lo mismo.
 - b) La autoridad es lograr que me obedezcan; el poder es lograr mis propósitos a cualquier precio.
 - c) La autoridad se respeta; al poder se le teme.
 - d) La autoridad es el poder formal dentro de una organización; el poder es la capacidad de influir en el comportamiento de los demás
 - e) La autoridad se consigue al saber más que otros; el poder se logra al obtener más dinero.

6. Los prototipos de poder, según John French y Bertran Raven, son:
 - a) Poder público, poder privado, poder externo, poder interno.
 - b) poder individual; poder colectivo; poder local; poder ciudadano
 - c) poder limitado, poder ilimitado, poder condicionado, poder absoluto.
 - d) poder social, poder corporativo, poder empresarial, poder de clase.
 - e) Poder referencial, poder experto, poder coercitivo, poder de retribución o recompensa, poder legitimado.



7. Los tipos posibles de comportamiento de los seguidores o subordinados ante el ejercicio del poder son:

- a) Obediencia, rebeldía, conformidad, indiferencia.
- b) Seguridad, sometimiento, alegría, enojo.
- c) Esperanza, paciencia, cambio.
- d) Compromiso, acatamiento, resistencia.
- e) Aceptación, rechazo.

8. La delegación o *empowerment* significa:

- a) La renuncia de la autoridad de un jefe a favor de un subordinado.
- b) La transferencia de la autoridad de un directivo a sus subordinados en caso de ausencia temporal.
- c) El proceso por el que los gerentes transfieren autoridad y responsabilidad a niveles inferiores de la jerarquía.
- d) Otorgarles poder a los subordinados para contrarrestar el poder de su jefe.
- e) Repartir la autoridad y el poder por partes iguales a todos los miembros de la organización.

9. Elimine las prácticas que no corresponden a las que son útiles para lograr una delegación efectiva:

- a) Definir los objetivos, metas y normas en forma concreta.
- b) Seleccionar a la persona para la tarea.
- c) Contratar un experto externo para supervisar el proceso.
- d) Solicitar las opiniones del subordinado acerca de los enfoques sugeridos.
- e) Dar al subordinado autoridad, tiempo y recursos (personal, recursos económicos, equipo) para desarrollar su cometido.
- f) Realizar un análisis FODA a intervalos regulares.
- g) Programar verificaciones para revisar el avance.
- h) Continuar mediante la discusión del progreso en intervalos apropiados.



10. La negociación es:

- a) Un trámite para lograr mejores condiciones en un contrato.
- b) Es un proceso para que las decisiones que tome un directivo sean aceptadas y cumplidas por la contraparte.
- c) Una habilidad para ganar siempre frente a los competidores.
- d) Es un requisito para defender los intereses de la organización en el caso de un juicio mercantil.
- e) Es renunciar a una parte de nuestros intereses a cambio de que la contraparte también haga lo mismo y obtener para ambas partes un beneficio razonable.

11. Elimina el (los) concepto (s) que no se emplea (n) para aplicar con eficacia la inteligencia emocional en la conducción de las personas

- a. Observación personal..
- b. Confianza.
- c. Dominio propio.
- d. Autenticidad.
- e. Empatía.
- f. Propiedad.
- g. Delegación.
- h. Competitividad.



TEMA 3. COMUNICACIÓN

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de:

- ✍ Describir la segunda de cuatro competencias gerenciales básicas: la habilidad de transmitir información significativa con el propósito de motivar la conducta o influir en ella.
- ✍ Explicar en que consiste el proceso de comunicación y las barreras que lo afectan.
- ✍ Comprender el concepto y la importancia de la retroalimentación.
- ✍ Explicar el proceso denominado *coaching* o entrenamiento.
- ✍ Comprender y explicar las técnicas de manejo de conflictos.
- ✍ Explicar en que consiste la comunicación asertiva y no verbal.
- ✍ Valorar y argumentar las ventajas y desventajas de los avances tecnológicos en los procesos de comunicación.

Temario detallado

3.1 Proceso de comunicación y barreras que lo afectan

3.2 Retroalimentación

3.3 *Coaching*

3.4 Manejo de conflictos

3.5 Comunicación asertiva y no verbal

3.6 Tecnología

Introducción

¿Qué tan importante es la comunicación? Los siguientes datos, aportados por el autor Richard L. Daft³⁶, ofrecen una respuesta contundente: “Los gerentes pasan al menos 80% de la jornada laboral en comunicación directa con la gente. En otras palabras, dedican 48 minutos de cada hora a juntas,

³⁶ Daft, op. cit. p. 580.



llamadas telefónicas, comunicación por Internet o conversando informalmente mientras recorren las oficinas.

Dedican el restante 20% de su tiempo al trabajo de oficina, casi todo leyendo y escribiendo que también son modalidades de comunicación.”

Es por lo anterior que las habilidades de comunicación son una parte fundamental de cualquier actividad administrativa. Así, por ejemplo, cuando los directivos llevan a cabo la función de planeación, reúnen información: escriben cartas, memorandos e informes; luego se reúnen con sus colaboradores para explicar el plan. Cuando dirigen, se comunican para compartir una visión de lo que puede ser la empresa y motivan al personal para realizarla. Cuando organizan, recogen información sobre el estrado de ella y comunican los cambios o ajustes a la estructura.

3.1 Proceso de comunicación y barreras que lo afectan

La comunicación es un proceso que consiste en enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. Este proceso requiere de los siguientes elementos:

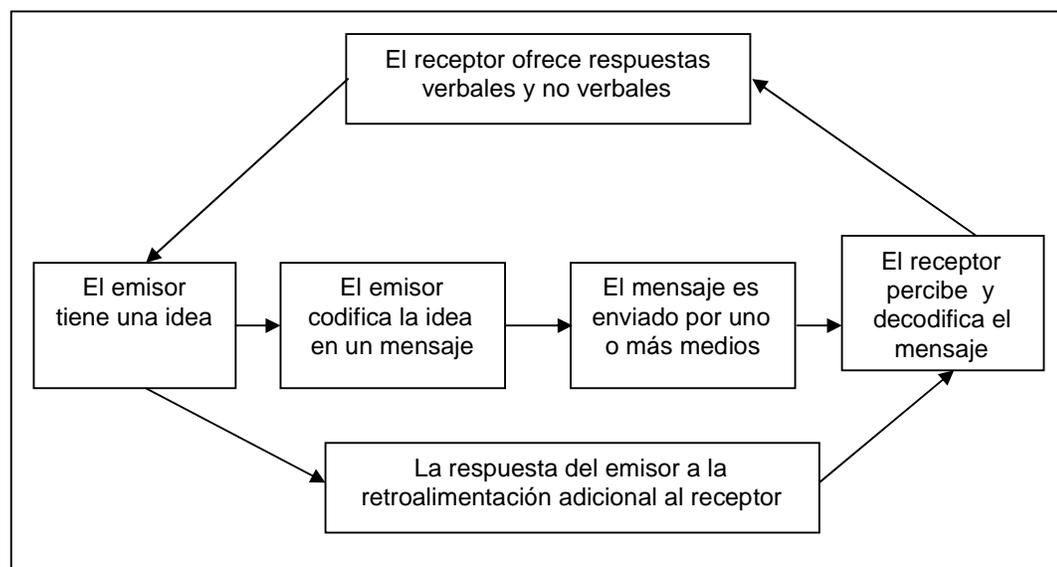


Figura 3.1.El proceso de comunicación³⁷

³⁷ Daft, *op.cit.* p.431.



Para comunicarse con más eficacia, es necesario identificar las posibles barreras u obstáculos a los que se puede enfrentar el proceso de comunicación. Esas barreras u obstáculos dificultan la transmisión y recepción de los mensajes pues distorsionan e incluso bloquean el significado que se pretende comunicar.

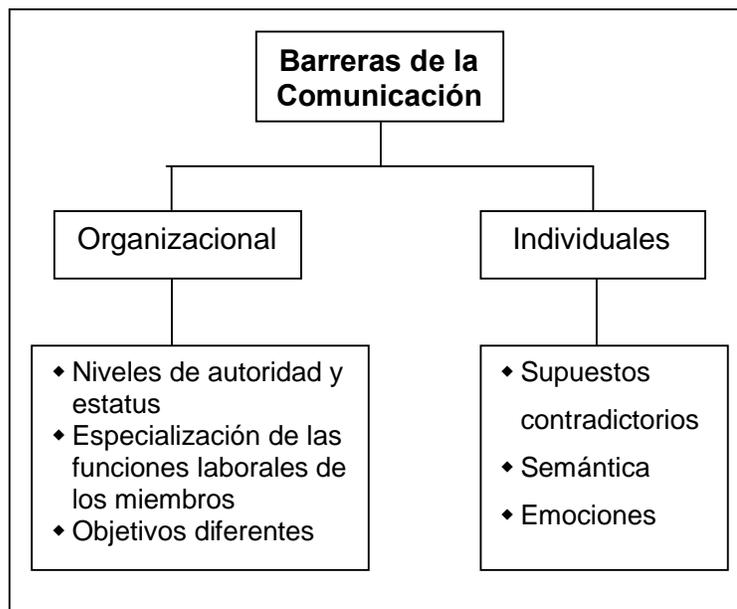


Figura 3.2. Barreras de la comunicación

➤ **Barreras organizacionales**

» **Niveles de autoridad y estatus**

Cuando el nivel de estatus y autoridad difieren, es más probable que surjan problemas de comunicación. Esta situación se agrava cuanto más niveles haya en una organización, ello en razón que el emisor está más alejado del receptor.

Para reducir al mínimo este problema, los gerentes de alto nivel se sirven de exposiciones grabadas en video para hacer llegar el mismo mensaje a todos los empleados que se encuentran en diferentes niveles de la organización.

Otros recursos útiles para reducir este obstáculo es la eliminación de receptores y emisores intermediarios con el propósito de incrementar la probabilidad de que el mensaje llegue intacto.



» **Especialización de las funciones laborales de los miembros**

Conforme los conocimientos se vuelven más especializados, los profesionales de muchos campos crean su propia jerga o lenguaje, con el propósito de simplificar la comunicación entre ellos. Esto suele dificultar la comunicación con personas ajenas a un campo específico. El gerente debe estar permanentemente atento a este fenómeno y supervisar que la comunicación cumpla, no solo requisitos técnicos del lenguaje especializado, sino también una con una claridad tal, que pueda ser comprendida por todos los receptores potenciales y reales a quién va dirigida.

» **Objetivos diferentes**

No obstante que todas las áreas de una organización persiguen objetivos estrechamente vinculados con los objetivos generales de la empresa, es una realidad que también cuentan con sus propios objetivos y que estos pueden, en ocasiones, interferir en el desempeño general al presentarse intereses encontrados o surgir malos entendidos por diferentes perspectivas.

La comunicación abierta entre personas con diferentes objetivos acelera la resolución de problemas y mejora la calidad de las soluciones.

➤ **Barreras Individuales**

» **Supuestos contradictorios**

Un problema común en las comunicaciones es el suponer que los mensajes que se emiten son claros y efectivos cuando, en realidad, no lo son. Las palabras, frases y referencias pueden resultar claras para algunos, desconcertantes para otros y francamente obscuras para algunos más.

Una forma segura de lograr mensajes que lleguen adecuadamente es el solicitar de inmediato la retroalimentación a los receptores y según sean los resultados, mejorar el texto hasta lograr, cada vez, una mejor comunicación.

» **Semántica**

El estudio de la forma en que se emplean las palabras y los significados que transmiten se denomina semántica. Cuando no se logra la comunicación, las malas interpretaciones de los significados de las palabras desempeñan una



función medular, En otras palabras cuando dos personas atribuyen distintos significados a los mismos términos, pero no se dan cuenta de ello, surge una barrera de comunicación.

Los problemas de semántica se agravan cuando tratan de comunicarse personas que hablan diferentes idiomas. Las traducciones imprecisas generan errores lamentables en los tratos de negocios internacionales, por ejemplo.

» **Emociones**

Una emoción es una reacción o sentimiento. Las personas al comunicarse transmiten emociones, además de hechos y opiniones. Los sentimientos del emisor influyen en la codificación del mensaje y pueden resultar obvios o no para el receptor. Por su parte, los sentimientos del receptor, también influyen en la decodificación del mensaje y en la naturaleza de la respuesta (retroalimentación).

Para evitar o reducir al mínimo el impacto de las emociones tanto del emisor como del receptor en el proceso de comunicación, es aconsejable refrenar las emociones, sobre todo las negativas. Un buen método es esperar, por ejemplo si se está enojado, a calmar el estado de ánimo y posteriormente emitir el mensaje o decodificar el que se recibe, según sea el caso.

3.2 Retroalimentación

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje que envía el emisor y representa la mejor forma de comprobar que el mensaje se recibió y de señalar si se comprendió.

Para que la retroalimentación sea significativa debe poseer las siguientes características³⁸

³⁸ Hellriegel, Op. Cit. p.442.



1. **Ser útil.** Si el receptor del mensaje proporciona una respuesta que enriquece la información del emisor, es probable que la retroalimentación resulte de utilidad.
2. **Descriptiva, no evaluativo.** Si el receptor responde al mensaje en forma descriptiva, es probable que la retroalimentación sea eficaz. Si el receptor es muy crítico (o sentencioso), quizá la respuesta resulte ineficaz o provoque incluso una ruptura en la comunicación.
3. **Específica, no general.** El receptor debe responder concretamente a los argumentos planteados y las preguntas formuladas en el mensaje. Si responde con generalidades, la retroalimentación puede indicar evasión o falta de comprensión.
4. **Oportuna.** La recepción –y, por tanto la eficacia- de la retroalimentación se ve influida por el contexto en que ocurre. Dar retroalimentación de desempeño a una persona durante el intermedio de un partido de fútbol o en una comida es diferente a proporcionarla en la oficina. Los sitios informales suelen reservarse para la retroalimentación social y, en consecuencia, no son apropiados para la retroalimentación sobre el desempeño.
5. **No debe ser abrumadora.** La comunicación oral depende en gran medida de la memoria. Por ende, cuando están relacionadas grandes cantidades de información, la retroalimentación oral es menos eficaz que la escrita. La gente tiende a “sintonizarse o resintonizarse” en las conversaciones. Si el mensaje es largo y complejo, puede escapársele lo que dice el que habla.



3.3 Coaching (entrenamiento)

El *coaching* es el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño.³⁹ Está diseñado para maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles, ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común.

Para mejorar el desempeño, las organizaciones capacitan a sus administradores con el fin de que se conviertan en *coaches* (entrenadores).

Las principales directrices para el *coaching* son las siguientes:

1. Establecer una relación laboral de apoyo.
2. Elogiar y reconocer los méritos.
3. Evitar culpar y apenar a otros.
4. Concentrarse en el comportamiento, no en la persona.
5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
6. Ofrecer retroalimentación específica y descriptiva.
7. Proporcionar una retroalimentación basada en el entrenamiento de deportistas de alto rendimiento.
8. Ofrecer modelos y capacitación acordes con los recursos y objetivos de la organización.
9. Retroalimentar de manera oportuna, pero flexible.
10. No criticar. Enfocarse en orientar, asesorar, opinar.

3.4 Manejo de conflictos

Un conflicto existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona. En el trabajo el conflicto es inevitable, pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera, y tampoco debe hacerlo. Una muy

³⁹ Robert N. Lussier, et al., op cit, p. 185.



buena parte del éxito de las organizaciones se funda en que tan bien superan los conflictos.

El conflicto surge cuando se rompe el contrato psicológico (expectativas implícitas, no escritas de la persona, en el trabajo). El contrato psicológico se rompe principalmente por dos razones:

- a) No se plantean de manera suficientemente explícitas las expectativas y no se indaga acerca de las expectativas de los otros.
- b) Una parte supone que la otra tiene las mismas expectativas, y esta suposición resulta falsa o insuficiente.

El **conflicto** puede ser funcional o disfuncional. Es **funcional** cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización, aumenta la calidad de las decisiones de grupo y conduce a cambios innovadores. Es **disfuncional** cuando el conflicto no se resuelve adecuadamente y repercute en forma negativa y cuando impide la consecución de los objetivos de organizacionales.

Al enfrentar un conflicto se puede elegir entre cinco estilos:

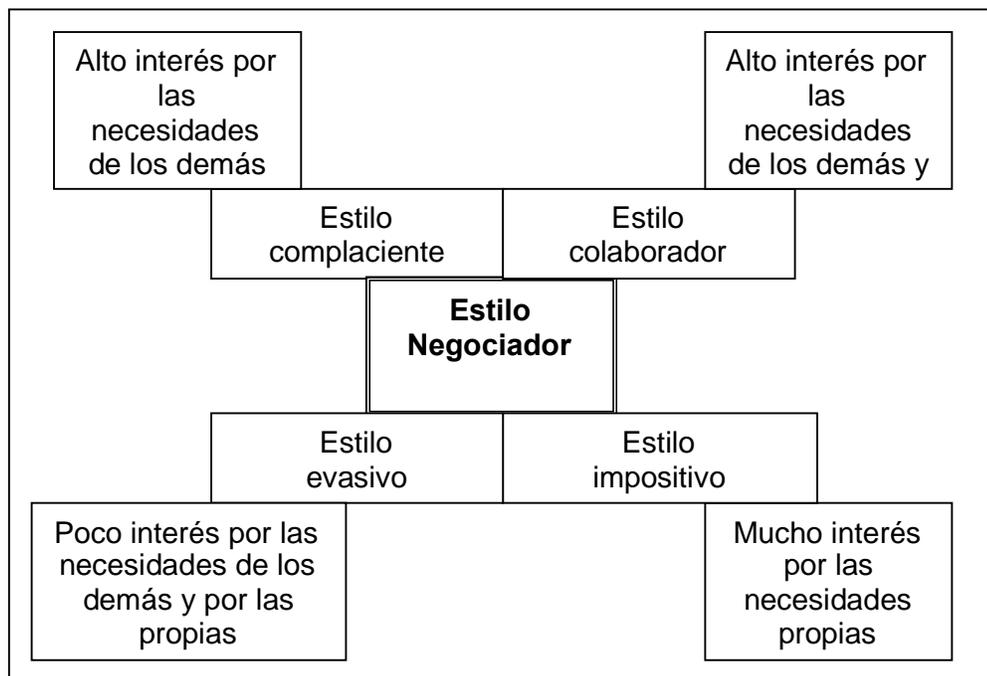


Figura 3.3. Estilos de manejo de conflictos



3.5 Comunicación asertiva y no verbal

La comunicación asertiva significa expresar con confianza lo que se piensa, se siente y se cree, al mismo tiempo que se respetan los derechos ajenos a sostener puntos de vista diferentes.

Por otra parte, la comunicación no verbal incluye respuestas no relacionadas con el lenguaje, por ejemplo movimientos del cuerpo y gestos del rostro o las manos. La comunicación no verbal contiene muchos mensajes ocultos y puede influir en el proceso o resultado de la comunicación frente a frente.

Los tipos básicos de señales no verbales son las siguientes:

TIPO DE SEÑAL	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
Movimientos del cuerpo	Gestos, expresiones faciales, movimiento de ojos, contacto físico y cualquier otro movimiento del cuerpo o las extremidades
Características personales físicas	Forma del cuerpo, complexión, postura, aliento y olor corporal, peso, estatura, color del pelo y de la piel.
Para - lenguaje	Calidad de la voz, volumen, velocidad de habla, tono ripios (como decir “aH”, “um”, o “ejem”), risa, bostezos, etcétera
Uso del espacio	Formas en que la gente usa y percibe el espacio, incluidas la disposición de los asientos, la distancia conversacional y la tendencia “territorial” de los humanos a delimitar un espacio personal
Ambiente Físico	Diseño del edificio, oficina, casa, mobiliario y otros objetos, decoración de los interiores, limpieza, iluminación y ruido
Tiempo	Estar a tiempo o llegar tarde, hacer esperar a otros, diferencias culturales en la percepción del tiempo y la relación de tiempo y estatus

Cuadro 3.1. Tipos básicos de señales no verbales⁴⁰

⁴⁰ Hellriegel, op. cit. p. 309.



3.6 Tecnología

Las nuevas tecnologías de la información están transformando con rapidez los métodos de comunicación de que disponen los gerentes y los integrantes de las organizaciones – y con ello también los canales de comunicación que emplean-.

Estas nuevas tecnologías no sólo modifican la forma en que los gerentes y empleados se comunican, sino también el modo en que toman las decisiones. Los aparatos de fax, los circuitos cerrados de televisión, la elaboración de escritos por medio de las computadoras, las videograbaciones, la transmisión de datos, información, imagen y voz entre computadoras -que forman redes-, y el correo de voz, son ejemplos de métodos de comunicación surgidos durante los últimos 25 años.

Todos estos nuevos medios sirven para enviar y recibir información visual, escrita, oral en forma rápida, económica y eficaz. En cuestión de segundos, es posible transmitir mensajes al receptor sin usar papel, secretarías o intermediarios lo que aumenta la productividad puesto que elimina las etapas de manejo de documentos necesarios en los sistemas de comunicación tradicionales como el correo o la mensajería.

Bibliografía del tema 3

Daft, Richard L., *Administración*, Sexta edición, México, Editorial Thomson, 2004

Hellriegel, Don, *et al.*, *Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004

Lussier, Robert N, *et al.* *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005

Actividades de aprendizaje

A.3.1. Elabora un mapa conceptual del tema 3

A.3.2. Elabora una tabla comparativa de la definición de comunicación de diez autores. y encuentra los puntos en común.



A.3.3. Entrevista a cuando menos a cinco empleados o funcionarios para solicitar respondan las siguientes preguntas.

a) ¿Cuáles son las barreras más comunes entre usted y su jefe? y ¿Por qué?

b) Sí tiene subordinados a su cargo, ¿cuáles son las barreras de comunicación entre usted y los empleados? y ¿Por qué?

c) ¿Cuál es la forma en que adopta para manejar los conflictos? Y por qué de esa manera.

A.3.4. Elabora un informe ejecutivo de los resultados de la encuesta, No omita un apartado de conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Por qué es importante la comunicación en las organizaciones?
2. Explica las fases del proceso de comunicación.
3. ¿Qué es una barrera u obstáculo en el proceso de comunicación?
4. Enumere las principales características de la retroalimentación.
5. Enumere y describa las principales directrices para el *coaching*.
6. Defina qué es un conflicto.
7. ¿Qué significa la comunicación asertiva?
8. ¿Qué significa la comunicación no verbal?
9. Explica por qué la tecnología transforma el proceso de comunicación
10. ¿Por qué la tecnología actual aumenta la productividad de las organizaciones?



Examen de autoevaluación

1. De acuerdo al autor Richard L. Daft qué porcentaje de su jornada laboral lo dedican a la comunicación directa con la gente;
 - a) 100%
 - b) 50%
 - c) 80%
 - d) 30%
 - e) Variable

2. La comunicación es:
 - a) Un proceso que consiste en hablar con la gente frente a frente.
 - b) Un fenómeno social que se presenta cuando una persona le informa a otra sus necesidades básicas.
 - c) Un proceso que consiste en enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.
 - d) Un sistema que se integra por un emisor que informa a sus oyentes los datos solicitados con anticipación.
 - e) Una tecnología que permite transmitir datos a larga distancia.

3. Las barreras de la comunicación se clasifican en:
 - a) Organizacionales y colectivas.
 - b) Institucionales e informales.
 - c) Prioritarias y no prioritarias.
 - d) Organizacionales e individuales.
 - e) Complejas y simples.



4. Los niveles de autoridad y estatus, la especialización de las funciones laborales y los objetivos diferentes de los miembros de una organización constituyen las:
 - a) Barreras institucionales.
 - b) Barreras prioritarias.
 - c) Barreras complejas.
 - d) Barreras organizacionales.
 - e) Barreras colectivas.

5. Los supuestos contradictorios, la Semántica y las emociones se conocen como:
 - a) Barreras informales.
 - b) Barreras individuales.
 - c) Barreras no prioritarias.
 - d) Barreras simples.
 - e) Barreras colectivas.

6. La retroalimentación es:
 - a) El producto de una comunicación eficiente.
 - b) La respuesta a un mensaje emitido por la autoridad competente.
 - c) Un fenómeno de las organizaciones surgido del trabajo comunitario.
 - d) Un efecto provocado por la ausencia de información.
 - e) La respuesta del receptor al mensaje que envía el emisor.



7. Un conflicto existe siempre que:
 - a) Las personas están de acuerdo.
 - b) Las personas discuten acaloradamente.
 - c) Alguien tiene necesidades diferentes.
 - d) Alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona.
 - e) Alguien solicita algo que no existe.

8. El conflicto puede ser:
 - a) Funcional o disfuncional.
 - b) Mayor o menor.
 - c) Permanente o pasajero.
 - d) Complejo o simple.
 - e) Personal o impersonal.

9. Al enfrentar un conflicto se puede elegir entre cinco estilos:
 - a) Complaciente, colaborador, negociador, evasivo o dictatorial.
 - b) Dócil, colaborador, negociador, evasivo o impositivo.
 - c) Complaciente, colaborador, negociador, evasivo o impositivo.
 - d) Facilitador, comunicativo, evasivo, impositivo o intransigente.
 - e) Transformador, conciliador, innovador, creativo o evasivo.

10. La comunicación asertiva significa:
 - a) Expresar con confianza lo que se piensa.
 - b) Expresar con claridad lo que se piensa.
 - c) Establecer reglas claras en el proceso de comunicación.
 - d) Lograr que dos o más personas estén de acuerdo.
 - e) Encontrar la forma en que dos personas se entiendan.



11. La comunicación no verbal incluye respuestas relacionadas con:

- a) Los sonidos.
- b) El lenguaje.
- c) La experiencia.
- d) La información.
- e) Los movimientos del cuerpo.



TEMA 4. MOTIVACIÓN

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de:

- ✍ Describir la tercera de cuatro competencias gerenciales básicas: la habilidad de despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.
- ✍ Explicar el proceso motivacional y cómo éste es afectado por las diferencias individuales.
- ✍ Comprender la teoría del contenido de la motivación.
- ✍ Comprender la teoría del proceso de la motivación.
- ✍ Comprender la teoría del reforzamiento.
- ✍ Explicar la importancia del diseño del puesto de trabajo y su entorno en el proceso motivacional.
- ✍ Describir los recursos disponibles para el manejo del estrés.

Temario detallado

- 4.1 El proceso motivacional (diferencias individuales).
- 4.2 Teoría del contenido de la motivación.
- 4.3 Teoría del proceso de motivación.
- 4.4 Teoría del reforzamiento.
- 4.5 Diseño del puesto de trabajo (entorno).
- 4.6 Manejo del estrés.



Introducción

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. Respondemos a nuestro medio ambiente y a las personas dentro del mismo con poca reflexión en cuanto a la razón de por qué trabajamos duro, disfrutamos ciertas clases o encontramos tan divertidas algunas actividades recreativas. Sin embargo, todos estos comportamientos están motivados por algo. La **motivación** se refiere a las fuerzas ya sea o externas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción. La motivación de los empleados afecta a la productividad, y parte del trabajo de un administrador es canalizar la motivación hacia el logro de las metas organizacionales. 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.⁴¹

4.1 El proceso motivacional (diferencias individuales)

Uno de los compromisos fundamentales de todo director es lograr el mejor y mayor desempeño de sus colaboradores. Toda vez que el desempeño depende de **dos factores**: primero en la capacidad, talento y habilidad de la persona para realizar las tareas relacionadas con las metas de su puesto de trabajo, y segundo, su deseo de alcanzar el desempeño esperado.

El despertar y mantener la motivación es crucial en el logro de un desempeño sobresaliente.

⁴¹ Daft, op.cit. p 444.

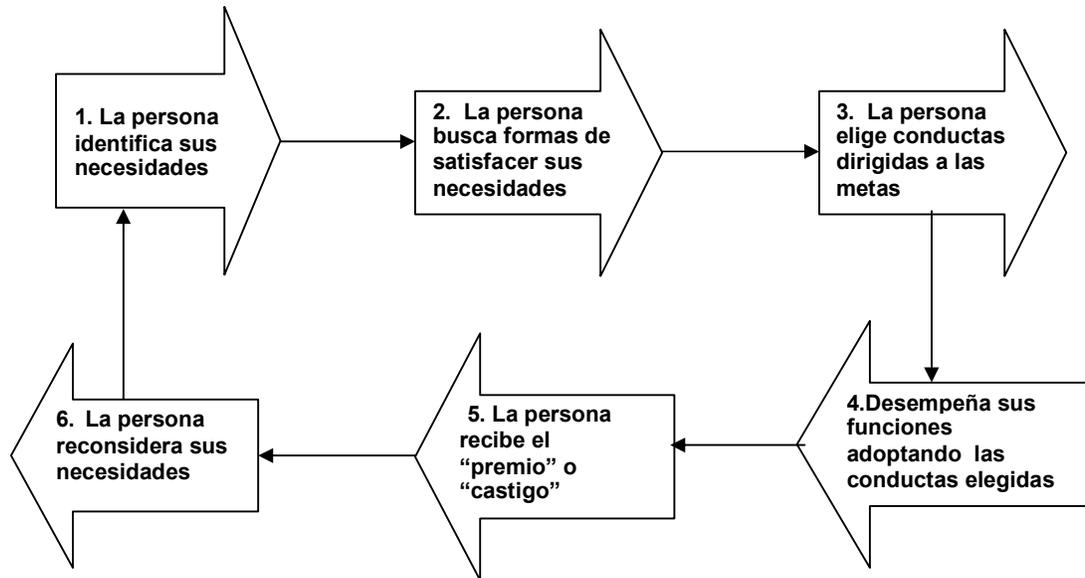


Figura 4.1. Fases del proceso motivacional⁴²

El proceso motivacional se inicia con la fase de identificación de las necesidades de una persona. Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas **carencias** o deficiencias pueden ser:

- **Psicológicas** (como la necesidad de reconocimiento).
- **Fisiológicas** (como la necesidad de agua, aire o alimento).
- **Sociales** (como la necesidad de contar con amigos, colegas, etcétera).

Es frecuente que las necesidades actúen como energizadores pues crean tensiones internas en la persona que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo (fase 2) para buscar cómo reducirlas o eliminarlas.

Es común que existan una variedad de alternativas para reducir o eliminar las necesidades, por lo que la persona debe elegir aquella conducta que se lo permita con las mayores probabilidades de éxito. (fase3).

⁴² Hellriegel, Op. Cit. p.118.



La fase 4 consiste en que la persona actúe, se desempeñe, se comporte como lo ha decidido, con el propósito de alcanzar las metas trazadas, es decir alcanzar los resultados específicos para reducir significativamente las carencias o necesidades e inclusive eliminarlas.

La fase 5 es el resultado de la acción emprendida. Si el desempeño, actitud o esfuerzo fue el correcto, la persona verá satisfecha su necesidad. En caso contrario, seguirá experimentando la molestia que provoca una necesidad insatisfecha. Finalmente, una vez que la persona ha resuelto sus necesidades o no, procede a reconsiderar sus necesidades y se inicia otro ciclo del proceso.

➤ **Enfoque sobre las diferencias individuales**

Las personas difieren unas de otras en muchas formas, ya que tienen distintas capacidades, personalidades y necesidades. Durante el siglo XX, los psicólogos realizaron cientos de estudios con la finalidad de ampliar nuestra comprensión de tales diferencias. Las diferencias individuales influyen en la motivación de los empleados en el trabajo.

Las **diferencias individuales** son necesidades, valores, competencias y otras características personales que los empleados aportan a su trabajo. Tales rasgos varían de persona a persona. A una tal vez le motive ganar más dinero y prefiera un trabajo que le ofrezca tal oportunidad. A otra acaso la seguridad y, por tanto prefiera un empleo que comprenda menos riesgo de desempleo. A otra más podría sentarle bien los desafíos y buscar un puesto que lleve a su límite sus competencias y le ayude a desarrollar nuevas habilidades. Los gerentes eficaces entienden las diferencias individuales que dan forma al punto de vista particular sobre el trabajo de cada empleado y recurren a estos conocimientos para optimizar la eficiencia de cada uno.⁴³

⁴³ Hellriegel, op. cit. p. 337 y 392.



➤ Las principales teorías de la motivación

No existe una teoría universalmente aceptada sobre cómo motivar a la gente. Sin embargo un buen número de autores nos ofrecen diversas teorías que enriquecen las posibilidades de aplicar la que mejor corresponda a la situación en la que el director se encuentre. El siguiente cuadro muestra las principales:

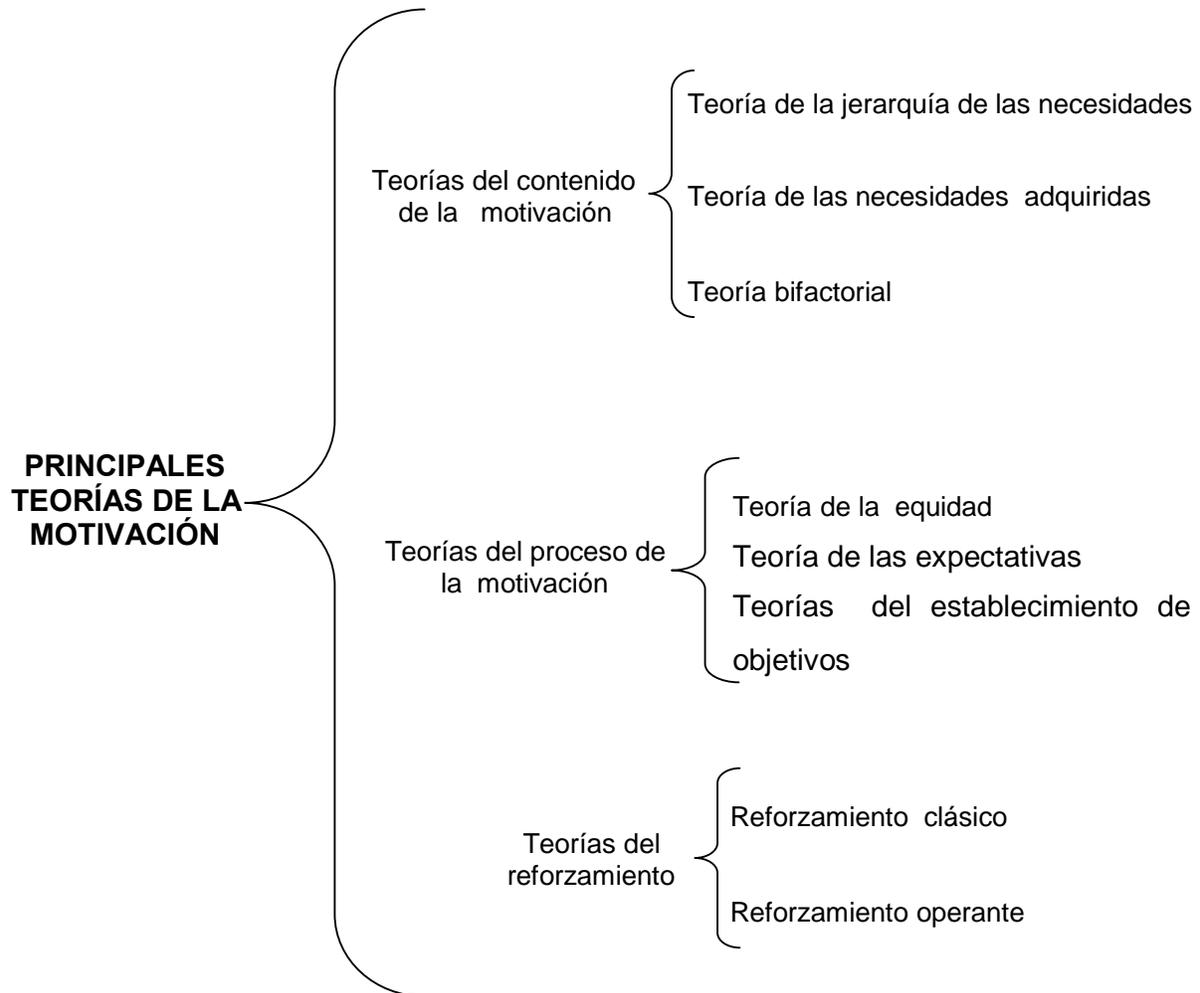


Figura 4.2. Principales teorías de la motivación⁴⁴

⁴⁴ Lussier, op. cit. p. 75



4.2 Las teorías del contenido de la motivación⁴⁵

Se centran en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas.

Se dividen en:

A. La **teoría de la jerarquía de las necesidades**.

Propone que los empleados se motivan de acuerdo con cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. . 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, un líder no podrá motivar a sus seguidores satisfaciendo sus necesidades de autorrealización sin antes haber satisfecho sus necesidades de seguridad.

B. La **teoría bifactorial** propone que los empleados se motivan más por necesidades de orden superior (estima, autorrealización, crecimiento, reconocimiento, logro, mayores responsabilidades, progreso) que por necesidades de orden inferior (fisiológicas, de seguridad, sociales, sueldo, prestaciones, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, políticas de la empresa) El ejemplo que mejor ilustra esta teoría es el monto del sueldo (que satisface una necesidad de orden inferior). Si los empleados están insatisfechos con su sueldo y obtienen un aumento, dejan de estar insatisfechos, pero pronto se acostumbran al nuevo estándar de vida y una vez más se sienten insatisfechos. Los empleados necesitarán otro aumento para no volver a estar insatisfechos. El círculo vicioso sigue y sigue, por lo tanto la teoría bifactorial sostiene que el líder debe concentrarse en los factores de orden superior, por ejemplo el trabajo mismo.

⁴⁵ Lussier, op.cit. P.82



C. La **teoría de las necesidades adquiridas** plantea que los empleados se motivan por su necesidad de logro, poder y afiliación.

La teoría de las necesidades adquiridas sostiene que todas las personas tienen necesidades de logro, poder y afiliación, pero en diversos grados. Algunas ideas para motivar a los empleados, según sus necesidades dominantes son:⁴⁶

- **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.
- **Como 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, es 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.

⁴⁶ Lussier, op. cit. P.80



4.3. Las teorías del proceso de la motivación⁴⁷

Se centran en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas.

Se dividen en:

- a. La **teoría de la equidad** propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay igualdad entre lo que aportan y lo que obtienen. Recurrir a esta teoría 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, esta teoría 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, misma que puede o no ser 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.

⁴⁷ Lussier, op.cit. P.82



El director debe poder informar con objetividad a los empleados por qué una persona obtuvo un aumento por meritos mayor del que consiguió otro.

- b. La **teoría de las expectativas** 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. Para que la teoría se traduzca en motivación, el director debe propiciar las siguientes condiciones:

Primera, definir con claridad los objetivos y el desempeño necesario para lograrlos. **Segunda**, ligar el desempeño con recompensas. El desempeño elevado debe recompensarse. Cuando un empleado trabaja con mayor ahínco y produce más que otros y no es recompensado, quizás disminuya su productividad. **Tercera**, Asegurarse de que las recompensas sean valiosas para el empleado. Los directivos deben tratar a los empleados como individuos. Fomentar buenas relaciones humanas como elemento desarrollador de los empleados. **Cuarta**, Asegurarse de los empleados confíen en que el director hará lo que dice. Por ejemplo, los empleados deben confiar en que les dará un aumento salarial de acuerdo con sus méritos si trabajan duro. Para que le crean, el líder deberá ser consecuente y demostrarles que sus palabras se convierten en hechos. **Quinta**, Recurrir al efecto “Pigmalion”⁴⁸ para aumentar las expectativas. Si sus expectativas son altas, pueden dar por resultado en los seguidores una predicción que se cumple por sí misma. Así, cuanto más aumente el nivel de expectativas, más se elevará el desempeño.

⁴⁸ Lussier, op.cit. P.45 « El efecto Pigmalion 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



La **teoría del establecimiento de objetivos** propone que los objetivos que son difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a los empleados. . Para que esta teoría funcione correctamente, el director debe asegurarse que el planteamiento de los objetivos cumpla los siguientes requisitos:

- **Resultado único.** Para evitar confusiones, cada objetivo debe tener solo un resultado final. Cuando se indican varios resultados, tal vez se cumpla uno, pero no los demás.
- **Específico.** El objetivo debe plantear el nivel exacto del desempeño esperado.
- **Mensurable.** Si la gente se propone lograr objetivos, debe poder observar y medir su progreso en forma regular para supervisar la evolución y determinar si se ha cumplido con el objetivo.
- **Fecha de conclusión.** Debe establecerse una fecha específica para la consecución del objetivo. Cuando la persona tiene un plazo límite, se esfuerza más en tratar de realizar la tarea a tiempo. Si a la gente solo se le dice que la realice cuando pueda, suele dejarla hasta el final.
- **Difícil, pero alcanzable.** Una gran cantidad de estudios demuestran que los individuos se desempeñan mejor cuando se les asignan objetivos difíciles en lugar de:
 - Objetivos fáciles
 - Objetivos demasiado difíciles o
 - Cuando se les dice simplemente frases como “Hazlo lo mejor que puedas”



- Establecimiento participativo de objetivos. Los equipos que contribuyen al establecimiento de los objetivos se desempeñan mejor que aquellos a los que simplemente se les asignan los objetivos.
- Compromiso. Para que se cumplan los objetivos, los empleados deben aceptarlos. Si no se comprometen a esforzarse para alcanzarlos, aunque se cumplan los demás criterios, tal vez no los alcancen. El director debe invitar a sus colaboradores a participar en la formulación de los objetivos, pues esto coadyuva a que los acepten y se comprometan a lograrlos.

➤ **La teoría del reforzamiento**

Propone que las consecuencias del comportamiento motivan a las personas a actuar de determinada manera, dicho de otra manera, el comportamiento se aprende mediante experiencias que han tenido consecuencias positivas o negativas.⁴⁹

a) **Reforzamiento clásico.** El reforzamiento clásico es el proceso mediante el cual las personas aprenden a vincular el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, con un estímulo que causa 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 especiales en los pasillos para señalar su llegada y así los médicos y enfermeras reaccionan de inmediato para prestar sus servicios. No obstante el reforzamiento 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, Existe mayor interés en los comportamientos voluntarios de los empleados y la forma en que

⁴⁹ Lussier, op.cit. P.85



pueden cambiar mediante el reforzamiento (condicionamiento) operante.⁵⁰

b) **Reforzamiento operante.** Es el proceso mediante el cual las personas aprenden un comportamiento voluntario. Los comportamientos voluntarios se denominan operantes porque tienen efecto en el ambiente o lo influyen. El aprendizaje ocurre como consecuencia del comportamiento, y muchas conductas de los empleados son comportamientos operantes. De hecho, la mayor parte de los comportamientos en la vida cotidiana (hablar, leer, caminar o trabajar) son formas de comportamiento operante.

En el condicionamiento operante, se aprende una respuesta porque lleva a una consecuencia particular (refuerzo), y se fortalece cada vez que éste se refuerza.

➤ **Tipos de reforzamiento**

- **Positivo** Un método para alentar un comportamiento y lograr que éste se repita consiste en propiciar que un desempeño deseable conlleve consecuencias atractivas (recompensas). Por ejemplo, si un jefe recompensa a un empleado que llega a tiempo a una junta agradeciéndole por llegar puntual, está utilizando el elogio para reforzar la puntualidad. Otros reforzadores son el aumento de sueldo, ascensos, descansos, aumento de estatus, etcétera. El reforzamiento positivo produce resultados positivos, por lo que es el mejor motivador para aumentar la productividad.
- **Negativo o evitación.** Como en el caso del reforzamiento positivo, se utiliza para motivar a la persona a que proceda de una forma esperada. El empleado evita las consecuencias negativas. Por ejemplo, un trabajador es puntual porque no desea recibir un reforzamiento negativo como una llamada de atención o un descuento de su sueldo. Las reglas se establecen para hacer que los empleados no repitan ciertas conductas

⁵⁰ Hellriegel, op.cit P. 92



- 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.
- Castigo. Se aplica para que un comportamiento no deseado tenga una consecuencia indeseable. Por ejemplo, el jefe regaña a un empleado que llega tarde a una junta. Debe recordarse que con el reforzamiento negativo no hay castigo real; es la amenaza del castigo lo que controla el comportamiento. 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.

4.5 Diseño del puesto de trabajo (entorno)

Los puestos de trabajo bien diseñados producen una alta motivación, un desempeño de gran calidad, gran satisfacción y poco ausentismo y rotación. Estos resultados se logran cuando el personal experimenta tres **estados psicológicos** relevantes:⁵¹

- 1) Considera que está haciendo algo significativo porque su trabajo es importante para otras personas.
- 2) Se siente personalmente responsable por el resultado del trabajo.
- 3) Sabe con cuanta eficiencia desempeño sus tareas.

⁵¹ Bateman, Thomas S. op.cit. P.480



Estos tres estados psicológicos se alcanzan cuando las personas desarrollan trabajos enriquecidos, es decir, que cada puesto ofrece las siguientes cinco dimensiones clave:

- a) **Variedad de habilidades.** Distintas actividades laborales que comprenden habilidades y talentos diversos. Las recompensas también se basan en la capacidad para enseñar nuevas habilidades a los demás.
- b) **Identidad de tareas.** Este aspecto se refiere a la terminación de una porción de trabajo completa e identificable.
- c) **Importancia de la tarea.** Esta dimensión alude a un efecto importante y positivo en las vidas de los demás. Las personas pueden creer en la importancia de su trabajo si a los consumidores les agrada el bien o servicio que producen, si la empresa u organización tiene una buena reputación, o si otros dentro de la firma aprecian su labor.
- d) **Autonomía.** Significa independencia y discrecionalidad en la toma de decisiones.
- e) **Retroalimentación.** Esta dimensión se refiere a la información relativa al desempeño laboral del ocupante del puesto proporcionada por la dirección de la organización, los consumidores, autoridades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, líderes de opinión, medios de comunicación, instituciones educativas y público en general.

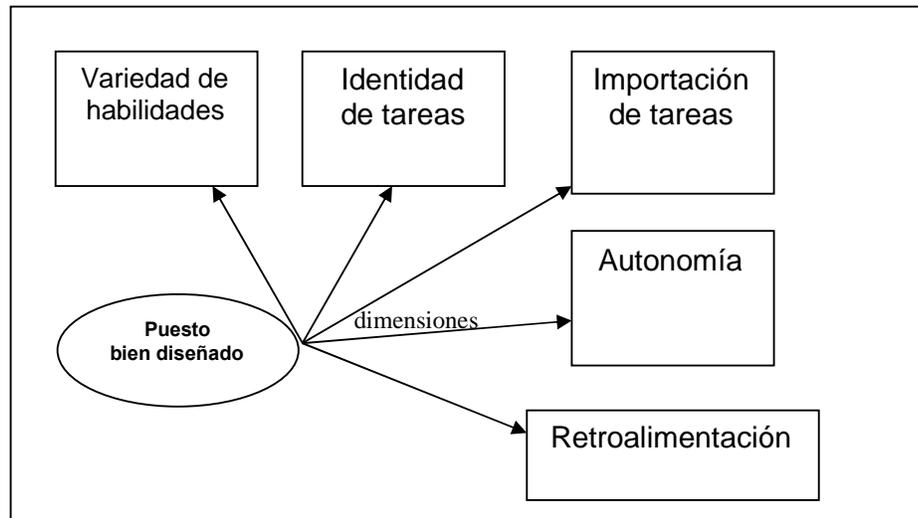


Figura 4.3. Dimensiones del puesto

4.6 Manejo del estrés

Es posible que las personas tengan que prestar mucha atención a la relación entre su trabajo y su estilo de vida general, y realizar periódicamente una auditoría sobre su calidad de vida total.⁵² Aunque el énfasis en la literatura sobre la motivación se sitúa en la falta de participación, el exceso de participación puede plantear riesgo tanto al empresario como al empleado.

El riesgo de la **adicción al trabajo** puede incluir problemas para sustituir a los empleados, problemas de salud, y pérdida del sentido de la perspectiva del sentido común que se tiene cuando se tienen otros intereses que actúan como contrapeso. Las personas adictas al trabajo también pueden intentar convertirse en modelos cuando son demasiados egocentristas, o tienen un comportamiento compensatorio.

Existe una diferencia entre presión y estrés. Algunos directivos disfrutan cuando están sometidos a mucha presión, y pueden tener un rendimiento más eficaz cuando se les somete a cierto grado de presión. La presión puede venir dada por el volumen o el nivel de responsabilidad en el trabajo o por ambos factores.

⁵² Rees, David W. et al., *Habilidades de Dirección*, P. 170



Otros directivos pueden reaccionar de otra forma, por lo que su incapacidad de soportar la presión puede dar lugar a la aparición de estrés. Por tanto, se puede definir el estrés directivo como un síntoma de incapacidad para soportar la carga laboral. Por desgracia, el estrés puede precipitar una reacción en **cadena contraproducente** cuando los directivos que tienen estrés lo amplifican y lo transmiten a otras personas de un círculo más inmediato.

El estrés puede originarse por los problemas inherentes a un determinado trabajo, por la falta de ajuste entre habilidades de un individuo y los requisitos de un puesto de trabajo, o por una combinación de ambos factores. Es importante diagnosticar las causas del estrés en determinadas situaciones, por que solo cuando se diagnostica se puede ver cual es el remedio adecuado: si se cambia el comportamiento del individuo, las presiones a las cuales se le somete, o ambas cosas.

También, es importante reconocer que es probable que el **estrés laboral** siga aumentando. Esto se debe al creciente efecto de factores clave que generan estrés. Estos factores incluyen el ritmo de los cambios, las presiones por tener un rendimiento elevado y bajos costos, y la inseguridad laboral generada por los cambios incesantes en el entorno local y mundial.

Los directivos también tienen la responsabilidad de controlar el estrés al que se somete a sus subordinados. Independientemente de que los directivos se sometán así mismos, o estén sometidos a demasiada presión, o estén experimentando estrés, el consiguiente estilo de trabajo puede generar un flujo excesivo de adrenalina a su alrededor.

Así por ejemplo, la dependencia de estimulantes físicos como la nicotina o el alcohol, puede impedir que un individuo tenga una dieta adecuada, suficiente ejercicio físico y descanso. Si el estrés es provocado por la propia persona, tendrá que afrontar las consecuencias médicas que se provoquen. Además, existe la ventaja potencial de que, si se reduce el estrés de uno mismo, se podrá reducir también para los que rodean a esa persona.



Los médicos, y los asesores, especialistas en el manejo del estrés, pueden ser capaces de medirlo y aconsejar cómo se pueden tratar los síntomas, por ejemplo, mediante técnicas de relajación. Sin embargo, es más probable que se necesiten habilidades directivas para poder resolver las causas básicas del estrés directivo.

Bibliografía del tema 4

- Bateman, Thomas S., *et al. Administración, una ventaja competitiva*, 4ª edición, México, Editorial Irwin/Mc Graw Hill, 1999
- Daft, Richard L., *Administración*, Sexta edición, México, Editorial Thomson, 2004
- Hellriegel, Don, *et al., Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004
- Hellriegel, Don, *et al., Comportamiento Organizacional*, Décima edición, México, Editorial Thomson, 2004, p.118
- Lussier, Robert N, *et al. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005
- Rees, David W. *et al., Habilidades de Dirección*, Quinta edición, España, Editorial Thomson, 2003, P. 170

Actividades de aprendizaje

- A.4.1.** Elabora un mapa mental del tema 4.
- A.4.2.** Investiga los autores de las principales teorías de la motivación y elabora su ficha biográfica.
- A.4.3.** Realiza diez entrevistas a ejecutivos o directivos con las siguientes preguntas:
- a) ¿Cuáles son los factores que motivan su desempeño en su trabajo?
 - b) ¿Cuáles son los cinco factores que le producen insatisfacción al desarrollar sus funciones?



- c) ¿Cuáles son las tres principales fuentes de estrés en su trabajo que le impacten en su nivel de calidad de vida?

A.4.4. Elabore un informe ejecutivo de los resultados de la encuesta, No omita un apartado de conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique por qué es básico, para un director, despertar en sus colaboradores el interés por su trabajo.
2. Argumente por qué es necesario que el director conozca de qué depende el desempeño de sus colaboradores.
3. Describa las fases del proceso motivacional.
4. Explique las razones por las cuales las diferencias individuales afectan el grado de motivación de las personas en su trabajo.
5. ¿Por qué las necesidades actúan como energizadores?
6. ¿Por qué el proceso motivacional se inicia con la fase de identificación de necesidades?
7. Explique las razones por las cuales es importante un buen diseño del puesto de trabajo para generar motivación en el empleado.
8. Describa las cinco dimensiones que hacen de un puesto un lugar de trabajo enriquecido.
9. ¿Qué puede producir una actitud de adicción al trabajo?
10. Mencione cuando menos dos factores que pueden desencadenar estrés en el trabajo.



Examen de autoevaluación

1. La Motivación consiste en:

- a) el deseo de ascender en la jerarquía de una organización lo más rápido posible.
- b) la habilidad de despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.
- c) el interés que demuestra un subordinado en agradar, con pequeños detalles, a su superior jerárquico.
- d) la alegría que con la que el personal organiza eventos sociales relacionados con la organización.
- e) en mantener en orden la información relacionada con el puesto detentado.

2. El proceso motivacional consta de:

- a) 6 subsistemas.
- b) 4 niveles.
- c) 3 dimensiones.
- d) 6 fases.
- e) Ámbito externo e interno.



3. Las diferencias individuales se refieren a:
 - a) la estatura, peso, nivel de estudios y experiencia solicitados en el perfil del puesto ocupado.
 - b) la forma en que resolvemos los conflictos que se nos presentan en el trabajo.
 - c) la manera en que valoramos la amistad y la colaboración en la ejecución de las tareas relacionadas con el cargo ocupado.
 - d) las necesidades, valores, competencias y otras características personales que los empleados aportan a su trabajo.
 - e) la manera como administramos los recursos disponibles para el logro de los objetivos del puesto.

4. Las principales teorías del contenido de la motivación son:
 - a) la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría bifactorial, y la teoría de las necesidades adquiridas.
 - b) la teoría de las necesidades satisfechas e insatisfechas, la teoría de los múltiples factores y la teoría de las necesidades complementarias.
 - c) la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría bifactorial y la teoría de las necesidades secundarias.
 - d) la teoría de la jerarquía múltiple, la teoría bifactorial y la teoría de las necesidades adquiridas.
 - e) la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría trifactorial y la teoría de las necesidades adquiridas.



5. Las teorías del proceso de la motivación son:

- a) la teoría de la justicia, la teoría de las necesidades primarias y la teoría de del establecimiento de sistemas y procedimientos.
- b) la teoría de la desigualdad, la teoría de las expectativas y la teoría del establecimiento de objetivos.
- c) la teoría de la equidad, la teoría de las profecías autocumplidas y la teoría del establecimiento de objetivos.
- d) la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría del establecimiento de prioridades económicas.
- e) la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría del establecimiento de objetivos.

6. Los tipos de reforzamiento que propone la teoría del reforzamiento son:

- a) positivo, negativo o evitación, desconocimiento y castigo.
- b) positivo, negativo o evitación, extinción y recompensa.
- c) de logro, negativo o evitación, extinción y castigo.
- d) positivo, contradictorio, extinción y castigo.
- e) positivo, negativo o evitación, extinción y castigo.



7. Los puestos de trabajo bien diseñados producen:
- a) alta motivación, desempeño de gran calidad, gran satisfacción y poco ausentismo y rotación.
 - b) alta motivación, alta remuneración, gran satisfacción y poco ausentismo y rotación.
 - c) desempeño de gran calidad, gran satisfacción, poco ausentismo y rotación, pocas quejas y muchas sugerencias.
 - d) alta motivación, desempeño de gran calidad, mucha alegría y tranquilidad y poco ausentismo y rotación.
 - e) gran satisfacción, poco ausentismo y rotación, alta productividad a menor costo y desempeño sin fricciones.
8. Las cinco dimensiones clave de los puestos bien diseñados son:
- a) variedad de compromisos, identidad de tareas, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.
 - b) variedad de habilidades, identidad de tareas, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.
 - c) variedad de habilidades, identidad de cargas de trabajo, importancia del cargo, autonomía y retroalimentación.
 - d) variedad de conocimientos, identidad de tareas, importancia de la tarea, proactividad y retroalimentación.
 - e) variedad de resultados, identidad personal, importancia financiera, autonomía y retroalimentación.



9. El estrés directivo se define como:

- a) enfermedad producida por los viajes frecuentes en avión.
- b) incapacidad para tomar decisiones oportunas por falta de información.
- c) síntoma de incapacidad para soportar la carga laboral.
- d) ineficiencia para lograr objetivos con eficiencia y eficacia.
- e) estado de salud que impide al directivo acudir a su trabajo puntualmente.

10. Para resolver las causas básicas del estrés directivo son necesarias habilidades:

- a) para hablar en público.
- b) de negociación.
- c) directivas.
- d) Financieras.
- e) diplomáticas.



TEMA 5. LIDERAZGO

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de:

- ✍ Describir la capacidad de establecer una relación de influencia entre líderes y seguidores.
- ✍ Comprender la importancia del liderazgo en la función de la dirección.
- ✍ Explicar en que consisten los modelos de liderazgo.
- ✍ Comprender la importancia de la formación y desarrollo del líder.
- ✍ Describir las implicaciones de la evaluación de funciones.
- ✍ Explicar los rasgos y ética del liderazgo.

Temario detallado

5.1 Liderazgo y dirección.

5.2 Modelos de liderazgo.

5.2.1 Continuo de liderazgo.

5.2.2 Liderazgo camino-meta.

5.2.3 Liderazgo situacional.

5.2.4 Liderazgo por contingencia.

5.3 Formación y desarrollo del líder.

5.4 Evaluación de funciones.

5.5 Rasgos y ética del liderazgo.



Introducción

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.⁵³

El liderazgo no sólo es necesario para mantener la organización a flote es esencial para hacer progresos hacia unos 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 piensas 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, piensas sobre mecanismos de control. Piensas sobre el cómo. Los líderes se preguntan sobre el qué y sobre el por qué, no sobre el cómo.⁵⁴

5.1 Liderazgo y dirección

Los gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen sus responsabilidades sin ser grandes líderes. Pero esta realidad abre oportunidades para el liderazgo. Así, la habilidad de dirigir efectivamente separará a los gerentes excelentes del promedio.

Los gerentes tienen que tratar con las complejidades cotidianas de las organizaciones. El **verdadero liderazgo** incluye orquestrar el verdadero cambio con efectividad. Mientras que dirigir requiere planear y presupuestar rutinas, 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 realizar la visión. Los grandes líderes mantienen a la gente enfocada en impulsar a la organización hacia su futuro ideal, motivarla

⁵³ Gregory G. Dess, y G.T.Lumpkin, *Dirección Estratégica.*, pp.407, 410 y 411

⁵⁴ Citado por Gregory G Dess, y G.T.Lumpkin, op. cit. p. 411



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 para 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.⁵⁵

Aquí es importante tener en claro varias cosas. Primero, dirección y liderazgo son de importancia vital. Destacar la necesidad de mayor liderazgo no es minimizar la importancia de la dirección o de los gerentes. Es decir, que el **liderazgo** implica procesos singulares que se distinguen de los administradores, directores o gerentes básicos. Incluso, 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 o procesos de liderazgo, ambos o ninguno.

Los autores citados⁵⁶, 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 útil esté entre el liderazgo de supervisión y el estratégico. El **liderazgo de supervisión** es el comportamiento que ofrece guía, apoyo y retroalimentación correctiva para las actividades cotidianas de los miembros de la unidad de trabajo. El **liderazgo estratégico** da propósito y significado a las organizaciones. Y en el ambiente de negocios moderno, donde la gente de toda la organización debe pensar estratégicamente y comportarse como personas de negocios

⁵⁵ op. cit. p.436

⁵⁶ op. cit. p.437



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 que las organizaciones triunfan o fracasan no sólo por qué tan bien son dirigidas sino por que tan bien son seguidas. 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 y al mismo tiempo estar comprometidos activamente con las metas de la organización.

Como gerente, se le pedirá que cumplan con ambos roles. 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. En tanto que los roles de liderazgo obtienen el encanto y por ende son los papeles que mucha gente codicia, los seguidores también tiene que realizar conscientemente sus responsabilidades.

Los **seguidores efectivos** se distinguen de los que no lo son por su entusiasmo y compromiso con la organización y con una persona o propósito – una idea, un producto –distinto a ellos o de sus propios intereses. Denominan habilidades 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 sus propios roles de liderazgo.

5.2 Modelos de liderazgo

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. De este



moldeado surge el concepto de modelo de liderazgo que se define como “un comportamiento que se puede emular o aplicar en una situación determinada”⁵⁷

Los principales modelos de liderazgo son los siguientes:

- **Continuo de liderazgo**
- **Liderazgo camino-meta**
- **Liderazgo situacional**
- **Liderazgo por contingencia**

5.2.1 Continuo de liderazgo

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt,⁵⁸ creadores del concepto del **continuo del liderazgo** han caracterizado de manera adecuada la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias. Estos autores consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno 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.

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.

⁵⁷ Lussier, op.cit. P.140

⁵⁸ Koontz, Harold, op.cit. p.501



- 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, continuó (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.

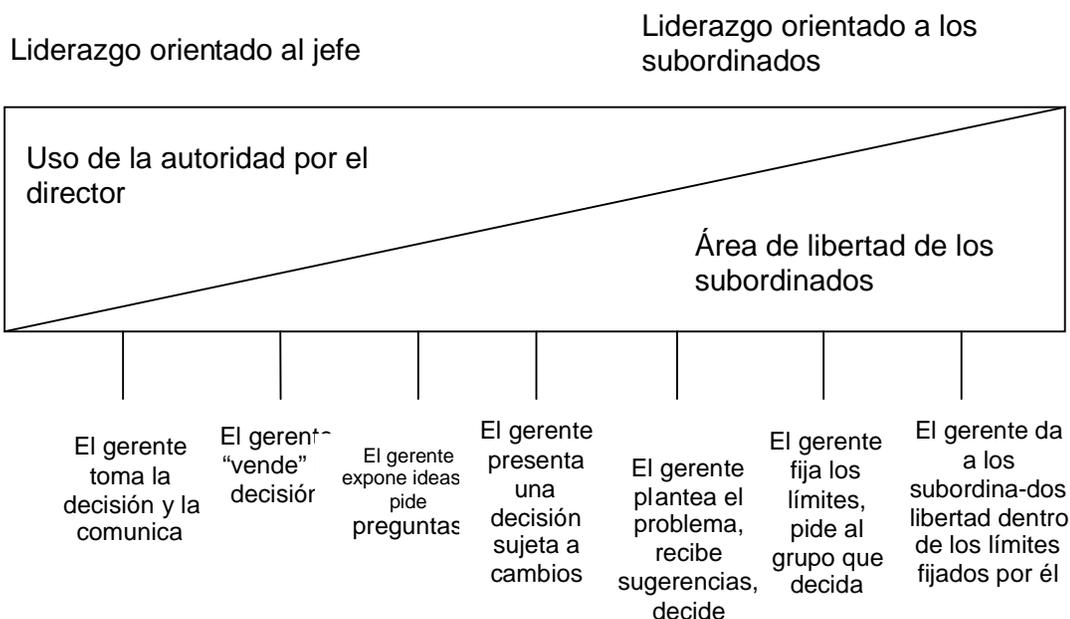


Figura 5.1 El continuo del liderazgo⁵⁹

5.2.2 Liderazgo camino-meta

Desarrollado por Robert House,⁶⁰ la teoría camino-meta toma su nombre de su preocupación sobre cómo influyen los líderes sobre las percepciones de los seguidores en sus metas de trabajo y de las alternativas que siguen hacia el logro de la meta.

Los **factores situacionales** clave en la teoría camino- meta son:

- a) características personales de los seguidores.
- b) presiones ambientales y exigencias a las que tienen que enfrentarse los seguidores para lograr sus metas. Estos factores determinan qué estilos de liderazgo son más apropiados.

Los cuatro estilos pertinentes de liderazgo son:

- 1) **Liderazgo directivo**: una forma de manejo de desempeño-orientado a la tarea.
- 2) **Liderazgo de apoyo**: una forma de comportamiento del mantenimiento grupal-orientado

⁵⁹ La figura fue tomada de Daft, op.cit. P.520

⁶⁰ Citado por Bateman y Snell, op.cit. p. 449



- 3) **Liderazgo participativo:** una forma o estilo de toma de decisión donde el líder hace participar a los subordinados
- 4) **Liderazgo orientado al logro** o comportamientos engranados hacia la motivación de la gente, como el establecimiento de metas desafiantes y recompensa al buen desempeño.

Los comportamientos apropiados de líder –según determinan las características de los seguidores y el ambiente de trabajo –conducen al desempeño efectivo.

La teoría también especifica qué seguidor y qué características ambientales son importantes. Existen cuatro características esenciales del seguidor:

1. **Autoritarismo:** es el grado hasta el cual las personas respetan, admiran y acatan la autoridad.
2. **Sitio de control:** es el grado en el cual las personas ven el entorno como con capacidad de respuesta a su propio comportamiento.
3. La gente con un **sitio de control interno** cree que todo lo que le ocurre es responsabilidad personal; la gente con un **control externo** cree que solo es suerte o destino.
4. Finalmente, **la capacidad** son las creencias de la gente acerca de sus propias habilidades para desempeñarse en puestos asignados.

5.2.3 Liderazgo situacional

De acuerdo con los componentes del enfoque situacional del liderazgo, no existen características y comportamientos universalmente importantes. Creen que los comportamientos de líder efectivo varían de situación a



situación. El líder debe de analizar primero la situación y entonces decidir que hacer. En otras palabras, ver antes de conducir.⁶¹

Hersey y Blachard⁶² desarrollaron un modelo en el que destacan la madurez de los seguidores como el factor clave de la situación.

- **La Madurez del puesto.** Es el nivel de las habilidades del seguidor y el conocimiento técnico relativo a la tarea que se desarrolla:
- **La madurez sicológica.** Es la confianza y respeto en sí mismo del seguidor. Los seguidores de alta madurez poseen la capacidad y la confianza para hacer un buen trabajo.

La teoría propone una relación mas 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 en forma diferente a la misma persona de vez en cuando conforme cambia de trabajos o adquiere mayor madurez en su puesto en particular.

5.2.4 Liderazgo por contingencia

El modelo de contingencia de Fiedler⁶³ de eficacia de liderazgo establece que la eficacia depende de dos factores: **el estilo personal del líder y el grado de poder**, control e influencia que la situación le da al líder sobre la situación. La figura 5.1 ilustra el modelo de contingencia. La parte superior de la figura muestra el análisis situacional y la parte inferior indica el estilo apropiado. En la porción superior para analizar la situación:

⁶¹ Bateman y Snell, op. cit. p.446

⁶² Citado po Bateman y Snell, op. cit. 465

⁶³ Citado por Bateman y Snell, op. cit. p.464



Las situaciones diferentes dictan estilos diferentes de liderazgo. Fiedler midió los estilos de liderazgo con un instrumento que mide al **colaborador menos preferido**, esto es, la actitud hacia el seguidor que menos le agrada al líder. Esto se consideró un indicador más general de las actitudes de los líderes hacia la gente. Si el líder puede distinguir a las personas que menos le agrada, su actitud no es del todo negativa, recibió una calificación alta sobre la escala de LPC. Los líderes con actitudes más negativas hacia los demás recibirían bajas calificaciones de LPC.

Basado en la calificación de LPC, Fiedler consideró dos estilos de liderazgo:

- a) **El liderazgo motivado a la tarea.** Pone énfasis principal en complementar la tarea y lo exhiben con mayor frecuencia los líderes con LPC.
- b) **El liderazgo motivado a la relación.** Hace énfasis sobre mantener buenas relaciones interpersonales y es más probable en líderes de alto LPC alto.

Estos estilos de liderazgo corresponden a comportamientos de líder en desempeño de tareas y mantenimiento grupal, respectivamente.

La parte inferior de la figura 5.1. indica qué estilo es situacionalmente apropiado. Para las situaciones 1,2,3 y 8 un estilo de liderazgo motivado a la tarea es más efectivo. Para situaciones de la 4 a la 7, el liderazgo motivado a la relación es más apropiado.

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.



Formación y desarrollo 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. Al entrevistar a líderes de una variedad de campos⁶⁵, cuando se les pregunta cómo se convirtieron en el mejor líder, hicieron los siguientes comentarios:

- “He observado métodos y habilidades que poseen mis jefes que he respetado”.
- “Tomando riesgos, intentando y aprendiendo de mis errores”.
- “Leyendo autobiografías de líderes que admiro para tratar de entender cómo piensan”.
- “Mucha práctica”.
- “Cometiendo errores e intentando un enfoque diferente”.
- “Comprometiéndome con otros directamente para que se hagan las cosas”.
- “Por haber ocupado posiciones de responsabilidad de las que dependían otras personas”.

¿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.

⁶⁵ Citado por Bateman y Snell, op.cit. p.455



Más específicamente, las siguientes son algunas experiencias de desarrollo que se deben buscar:

- **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.

5.4 Evaluación de funciones

“Se dice que la evaluación gerencial, es el talón de Aquiles de la integración gerencial, pero probablemente sea la clave central de la propia administración.”⁶⁶ Es la base para determinar quién tiene posibilidades de promoción a un puesto más alto.

También es importante para el desarrollo administrativo, por que si no se conocen las cualidades y debilidades de un director, gerente o jefe, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo están encaminados en la dirección correcta. La evaluación es, o debe ser, una parte integral de un sistema de administración.

⁶⁶ Koontz, op.cit. pp. 393,394



Conocer que tan bien planea, organiza, integra, dirige y controla cada una de las personas que tienen a su cargo a otras dentro de la organización, es, en realidad, la única forma de asegurarse de que quienes ocupan puestos de liderazgo administren con eficacia. Para que un negocio, una dependencia gubernamental, una organización de caridad o incluso una universidad logren sus metas con eficacia y eficiencia, se deben encontrar y poner en práctica formas para medir con exactitud el desempeño de los directores, gerentes, jefes y todo aquél individuo con posición de liderazgo.

La evaluación debe medir tanto el desempeño en el cumplimiento de las metas y los planes como el desempeño como administradores. Nadie quiere a una persona que parezca desempeñar correctamente su papel como director o gerente, pero que no pueda presentar un buen historial de obtención de utilidades, de mercadotecnia, de contraloría o cualquiera que sea área de responsabilidad.

En la evaluación de desempeño, los sistemas para evaluar con metas verificables y preseleccionadas tienen un valor extraordinario. Con una planeación coherente, integrada y comprendida, diseñada para lograr objetivos específicos, es probable que los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con:

- La capacidad de establecer metas de un modo inteligente.
- Planear programas que lograrán esas metas.
- Tener éxito al ponerlos en práctica.

Con frecuencia, quienes han operado bajo este sistema afirman que estos criterios son insuficientes toda vez que al realizar cualquier evaluación se toma en cuenta el factor suerte u otro tipo de factores fuera de control del administrador. Esto trae como consecuencia, casos en que los ejecutivos que logran resultados por mera suerte reciben ascensos, mientras que a otros, que no alcanzan los resultados esperados, debido a factores fuera de su control, se les responsabiliza por los fracasos. Por lo tanto, la **evaluación con objetivos** verificables debe ser complementada con otros factores para garantizar una evaluación más objetiva y justa. Así, el sistema de medir el



desempeño a partir de objetivos preestablecidos se debe complementar con la evaluación del director o gerente como tal, toda vez que también realizan tareas no gerenciales, las cuales no se pueden pasar por alto.

El propósito principal por el que se contrata a los gerentes y a partir del cual se deben medir, es su desempeño como tales, es decir, se les debe evaluar con base en que tan bien comprenden y realizan las funciones administrativas de planeación, organización, integración personal, dirección y control. Los estándares a utilizar en esta área son los principios fundamentales de la administración.

Una tendencia reciente es la **retroalimentación de 360 grados**⁶⁷, procedimiento que se sirve de varios evaluadores, entre ellos el interesado para que se conozcan mejor las fuerzas y debilidades y para guiar el desarrollo. El grupo puede estar formado por supervisores, compañeros de trabajo, clientes y el individuo, lográndose así combinar varias perspectivas.

Una cuestión esencial que es necesario explicar respecto a la evaluación⁶⁸ es la de las clasificaciones, la forma en que se redactan los registros de la evaluación y de otros materiales. Los criterios de evaluación deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Validez.** Deben estar relacionados con el comportamiento observado en el desempeño de las funciones.
- **Fiabilidad.** Las calificaciones realizadas por distintos evaluadores deben ser comparables (es decir, deben ofrecer resultados muy parecidos), al igual que también debe existir una correspondencia de las distintas clasificaciones realizadas por un mismo evaluador en distintos momentos.
- **Relevancia.** El comportamiento o las cualidades a evaluar deben ser relevantes para desempeñar correctamente el puesto de trabajo.

⁶⁷ Daft, op. cit. p.425

⁶⁸ Rees y Porter, op. cit. p. 279



- **Discriminación.** Las evaluaciones deben discriminar con precisión entre los individuos que tienen un rendimiento superior, igual o inferior a la media.
- **Exhaustividad.** Las evaluaciones deben cubrir todos los aspectos relevantes del comportamiento.
- **Mensurabilidad.** Algunos factores, como lealtad o el sentido del humor, pueden tener distinto significado en función de quién los interpreta. Hay que definir criterios que sean medibles de forma objetiva.
- **Accesibilidad.** Cualquier objetivo debe ser alcanzable.

Hay que prestar especial atención para garantizar que el sistema de evaluación sea realmente fiable. El peligro de que se produzcan incoherencias puede provocar que el sistema deje de ser válido. Entre los peligros más comunes, cabe destacar el **efecto aureola**, que hace que una cualidad deseable haga que se valore en exceso, en detrimento de otros factores. El efecto aureola inverso se produce cuando la existencia de una cualidad indeseable provoca que se juzgue con excesiva dureza el resto de los factores.

5.5 Rasgos y ética del liderazgo

Todas las personas, si se encuentran en el área de los negocios, el gobierno, en una universidad o en algún otro tipo de organización se preocupan por la **ética**⁶⁹. Algunos diccionarios la definen como “la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral” Por lo tanto, se ha hecho referencia a la **ética personal** como “las reglas de acuerdo con las cuales una persona vive su vida personal” Por ejemplo la **ética contable** constituye “el código que guía la conducta profesional de los contadores”⁷⁰. Por su parte la **ética en los negocios** se relaciona con la verdad y la justicia en un ámbito de acción y tiene diversos aspectos, tales

⁶⁹ Webster’s Ninth New Collegiate Dictionary

⁷⁰ Citado por Koontz, op.cit. p. 70



como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.⁷¹

En las organizaciones, los directivos, gerentes y jefes compiten por información, influencia y recursos. Es fácil comprender la posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar tanto los fines como los medios y la pregunta de qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve crítica.

Se han desarrollado tres tipos básicos de teorías morales⁷² en el campo de la ética normativa:

1. La **teoría utilitaria**. Sugiere que los planes y acciones se evalúan según sus consecuencias. La idea fundamental es que los planes o las acciones deben producir el mayor bien para el mayor número de personas.
2. La **teoría basada en los derechos**. Sostiene que todos los seres humanos tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, la libertad de expresión y a un juicio legal. Algunos de estos derechos se pueden encontrar en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
3. La **teoría de la justicia**. Exige que la justicia y la equidad, así como la imparcialidad guíen a quienes toman las decisiones.

Los administradores, en especial los de más alto nivel que son los líderes más influyentes, tienen la responsabilidad de crear un **ambiente organizacional** que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Para ello Theodore Purcell y James Weber⁷³ sugieren tres alternativas:

⁷¹ Citado por Koontz, op. cit. p. 70

⁷² Koontz, op.cit. pp. 70 - 75

⁷³ Citados por Koontz, p. 73



- 1) Establecer una política apropiada para la compañía o un código de ética.
- 2) Utilizar un comité de ética formal.
- 3) Enseñar la ética en los programas de desarrollo gerencial.

La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un **código de ética**: mucho menos común es el uso de comités de ética. Muy rara vez se usan programas de desarrollo gerencial que se relacionen con temas éticos, aunque compañías globales como Allied Chemical, Internacional Business Machines y General Electric han establecido esos programas.

Un código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento. Es indudable que los códigos de ética no se aplican sólo a las empresas de negocios; deben guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

El simple hecho de exponer un código de ética no es suficiente y la creación de un comité de ética, integrado por directores internos y externos, se considera como algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético.

Las funciones de este tipo de comité pueden incluir:

- a. Sostener reuniones regulares para analizar aspectos éticos.
- b. Hacer frente a las “áreas indefinidas”.
- c. Comunicar el código a todos los miembros de la organización.
- d. Verificar posibles violaciones a éste.
- e. Hacer que se cumpla.
- f. Recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones.
- g. Revisar y actualizar el código.
- h. Informar las actividades del comité de consejo de administración.



Los dos factores que más elevan los **estándares éticos** son:

1. La exposición pública y la publicidad y
2. La creciente preocupación y participación de un público bien informado.

Estos factores están íntimamente relacionados con regulaciones del gobierno y la educación para aumentar el profesionalismo de los gerentes de negocios.

Para que los códigos éticos sean eficaces se deben tomar medidas para hacerlos cumplir. Se debe responsabilizar a los administradores por sus acciones no éticas. Esto significa retirarles privilegios y beneficios y aplicarles sanciones. Aunque hacer cumplir los códigos éticos quizá no sea fácil, su simple existencia puede aumentar el comportamiento ético al clarificar las expectativas.

Por otra parte, no se debe esperar que resuelvan todos los problemas. De hecho, pueden crear una falsa sensación de seguridad. Para hacerlos cumplir con eficacia se requiere de un comportamiento ético coherente y del respaldo de la alta dirección.

Otro factor que podría elevar estos estándares es la enseñanza de la ética y los valores en las empresas así como en escuelas y universidades. La Harvard Business School ha recibido una severa crítica de su propio presidente. Derek Bok, por la carencia de enseñanza de **valores humanos**. Con la ayuda de ejecutivos de empresas, la escuela contrató al decano John McArthur y a miembros de la facultad con experiencia en la enseñanza de la ética para dar una nueva dirección a la escuela. En el nuevo plan de estudios los aspectos financieros recibieron menos atención y se insistió más en la capacidad de las personas y en su comportamiento ético. Puesto que Harvard es una de las escuelas con mayor número de graduados en administración de empresas que con frecuencia ocupan posiciones administrativas más altas, se puede esperar una mayor conciencia de la dimensión ética en la administración.



El caso de la empresa estadounidense ENRON, que ocultó sus problemas financieros a sus accionistas, ha recibido amplia publicidad, por lo que ha hecho evidente la necesidad de mejorar, garantizar y vigilar la conducta ética de las organizaciones tanto privadas como públicas.

Otros casos importantes fueron examinados por Saul Gellerman⁷⁴: La Manville Corporation, que aparentemente ocultó el peligro real del asbesto; el Continental Illinois Bank, algunos de cuyos gerentes interpretaron erróneamente el interés global de la empresa, y la E.F.R. Hutton and Company, que se reconoció culpable de un fraude por correo y telégrafo. Nerón

A la luz de su análisis, Gellerman⁷⁵ hizo varias sugerencias, a saber:

- a. Proporcionar normas claras para el comportamiento ético.
- b. Enseñar normas éticas y su importancia.
- c. En las áreas indefinidas donde existan dudas sobre la ética de una acción, abstenerse a ella.
- d. Establecer controles que comprueben actos ilegales o no éticos (por ejemplo, establecer una agencia auditora que informe a los directores externos).
- e. Realizar auditorias frecuentes e imprevistas.
- f. Castigar en forma significativa a los violadores y hacerlo del conocimiento público para disuadir a otros.
- g. Insistir en forma regular en que la lealtad a la compañía no disculpa la conducta o las acciones indebidas.

Finalmente se concluye que la responsabilidad social de las empresas, en particular y las organizaciones públicas y sociales, en general, exige se estudie permanentemente la repercusión de sus acciones sobre la sociedad, para garantizar su seguridad en lo físico, en lo mental y en lo ecológico.

⁷⁴ *Idem*

⁷⁵ Citado por Koontz, p. 75



Bibliografía del tema 5

Bateman, Thomas S., *et al. Administración, una ventaja competitiva*, 4ª edición, México, Editorial Irwin/Mc Graw Hill, 1999

Daft, Richard L., *Administración*, Sexta edición, México, Editorial Thomson, 2004

Dess, Gregory G y Lumpkin, G.T. (2003), *Dirección Estratégica*. Editorial Mc.Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U, España, pp.407, 410 y 411

Koontz, Harold et al., *Administración, una perspectiva global*, 10ª Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998, p.199

Lussier, Robert N, *et al. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005

Rees, David W. et al., *Habilidades de Dirección*, Quinta edición, España, Editorial Thomson, 2003, P. 170

Actividades de aprendizaje

A.5.1. Elabora un mapa mental del tema 5

A.5.2. Elabora un cuadro comparativo de las cualidades o habilidades de mujeres y hombres que son líderes de opinión pública del país.

A.5.3. Realiza diez entrevistas a ejecutivos o directivos con las siguientes preguntas:

- a) En un orden de importancia cuáles son las cinco características o cualidades que debe poseer un líder en el ámbito de los negocios y organizaciones sociales
- b) ¿Cuáles son los cinco factores en orden de importancia que le impiden desarrollarse a plenitud como líder en su empresa u organización?
- c) ¿Cuáles son las tres principales debilidades del liderazgo en su empresa y cómo impactan en su nivel de productividad?



A.5.4. Elabore un informe ejecutivo de los resultados de la encuesta, No omita un apartado de conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique por qué es básico, para una organización poseer en sus directivos, gerentes y jefes a líderes fuertes y efectivos.
2. Argumente por que es necesario para las empresas y organizaciones contar no solo con líderes sino con buenos seguidores.
3. Precise, mediante ejemplos concretos, la diferencia entre dirección y liderazgo.
4. Explique el concepto del continuo del liderazgo.
5. Describa la teoría del camino-meta.
6. ¿En qué consiste el liderazgo situacional?
7. ¿Qué establece el modelo de contingencia?
8. ¿Un líder nace o se hace? Usted qué opina. Razone y argumente su respuesta.
9. ¿Se puede y se debe evaluar la actuación de los líderes? Argumente su respuesta.
10. ¿Qué sucede cuando un líder no actúa en forma ética? Medite su respuesta y sostenga sus conclusiones con argumentos sólidos y ejemplos actuales.



Examen de autoevaluación

1. El liderazgo consiste en:
 - a) lograr que los seguidores cumplan con sus objetivos y metas con el costo más bajo posible, con eficiencia y eficacia.
 - b) la habilidad de lograr que los subordinados acaten las instrucciones y cumplan sus tareas con el máximo de productividad.
 - c) la capacidad de establecer una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan en un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.
 - d) es el ejercicio de la autoridad conferida por la empresa para cumplir con los objetivos y metas de la organización mediante la organización del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poca influencia.
 - e) es la habilidad de crear un ambiente organizacional amigable, cómodo y un buen ritmo de trabajo, manteniendo la moral de la organización con confianza y respeto.

2. El liderazgo de supervisión y el liderazgo estratégico se refieren a:
 - a) la autoridad y responsabilidad de los administradores.
 - b) los modelos o estilos de liderazgo más comunes.
 - c) la clasificación del liderazgo en las empresas industriales.
 - d) al liderazgo ejercido por los directores y gerentes y al ejercido por los líderes como tales.
 - e) los tipos de liderazgo que surgen de acuerdo a los grupos a dirigir.



3. Los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un director o de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como:
 - a) las fuerzas que operan en su personalidad; las fuerzas de los subordinados; las fuerzas de la situación y las fuerzas ambientales.
 - b) las fuerzas que operan en el entorno económico, las fuerzas de los grupos informales; las fuerzas de la competencia y las fuerzas de la costumbre.
 - c) las fuerzas que operan los accionistas o propietarios de la empresa; la fuerza de los sindicatos; la fuerza de las autoridades gubernamentales; y las fuerzas del cambio tecnológico.
 - d) las fuerzas que operan las limitaciones presupuestales; las fuerzas de los clientes; las fuerzas de los sindicatos y las fuerzas del entorno ecológico.
 - e) las fuerzas que operan los superiores jerárquicos; Las fuerzas de los grupos de presión; las fuerzas de los proveedores y las fuerzas de los competidores.
4. La teoría del camino meta toma su nombre de:
 - a) cómo influyen los subordinados sobre el cumplimiento de las metas de la empresa.
 - b) cómo influyen las condiciones organizacionales sobre las percepciones de los líderes en sus metas de trabajo.
 - c) cómo influyen las preocupaciones de los líderes sobre las percepciones de los seguidores en las alternativas que siguen hacia el logro de una meta.
 - d) cómo influyen los líderes sobre las percepciones de los seguidores en sus metas de trabajo y de las alternativas que siguen hacia el logro de la meta.



- e) cómo se influyen entre sí, líderes y subordinados en sus mutuas percepciones sobre las metas de trabajo a lograr.
5. En la teoría del liderazgo situacional el líder debe:
- a) conocer el poder de su autoridad y entonces decidir que hacer.
 - b) determinar en primer término, su grado de influencia sobre sus seguidores y entonces decidir, en común acuerdo que hacer.
 - c) informarse, inicialmente, sobre el ambiente organizacional y estructurar un menú de posibles alternativas de decisión.
 - d) como primer paso, decidir con que recursos cuenta para lograr sus metas.
 - e) analizar primero la situación y entonces decidir que hacer.
6. El modelo de contingencia de Fiedler de eficacia de liderazgo establece que:
- a) la eficacia depende del estilo personal del líder y del grado de poder, control e influencia que la situación le da al líder sobre la situación.
 - b) la eficacia depende del grado de motivación de los seguidores y de su compromiso con la organización.
 - c) la eficacia depende del grado de estructuración de las tareas a realizar y de la relación entre el líder y los seguidores.
 - d) la eficacia depende de la madurez psicológica del líder y de los subordinados.
 - e) la eficacia depende de la posición de poder del líder y su énfasis en mantener buenas relaciones interpersonales.



7. El primer paso para desarrollar las habilidades de liderazgo es:
- a) comprometerse con la organización.
 - b) comprometerse con sus seguidores.
 - c) enfrentar sus retos prioritarios.
 - d) salirse de la “Zona de comodidad”.
 - e) mantenerse en lo conocido.
8. La forma cómo aprenden los grandes líderes consiste en:
- a) obtener el mayor grado académico posible en las más prestigiosas universidades e instituciones educativas.
 - b) lograr el mayor número de experiencias diferentes en los más diversos campos del conocimiento.
 - c) aceptar, enfrentar, e incluso crear situaciones que requieran adaptación, cambio, reto, innovación.
 - d) alcanzar el mayor número de seguidores y mantener su influencia el mayor tiempo posible.
 - e) establecer una red de relaciones amplia y obtener provecho mutuo de la situación.



9. Los criterios de evaluación deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) validez, fiabilidad, relevancia, discriminación, exhaustividad, mensurabilidad y permanencia.
- b) validez, fiabilidad, relevancia, discriminación, exhaustividad, mensurabilidad y accesibilidad.
- c) validez, fiabilidad, relevancia, homogeneidad, exhaustividad, mensurabilidad y accesibilidad.
- d) validez, fiabilidad, relevancia, discriminación, exhaustividad, definitividad y accesibilidad.
- e) validez, exclusividad, relevancia, discriminación, exhaustividad, mensurabilidad y accesibilidad.

10. Los dos factores que más elevan los estándares éticos son:

- a) el temor a ser descubierto y los castigos por el mal comportamiento.
- b) el riesgo de perder el empleo y el esfuerzo de encontrar uno nuevo.
- c) la supervisión de los supervisores y el trabajo de los auditores.
- d) el nivel académico y la práctica de valores universales.
- e) la exposición pública y la publicidad y la creciente preocupación y participación de un público bien informado.



TEMA 6. CULTURA GERENCIAL

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de:

- ✍ Comprender la importancia de la cultura gerencial para el desarrollo de un país, en especial para México.
- ✍ Comprender la importancia de conocer la cultura gerencial de otros países, en primer término la del principal socio comercial de México que son los Estados Unidos de Norteamérica.
- ✍ Explicar en qué consiste el capital intelectual.
- ✍ Comprender la relación entre la cultura laboral y la productividad.

Temario detallado

6.1 Estilo gerencial y rasgos del directivo mexicano.

6.2 Elementos y modalidades de las culturas organizacionales.

6.3 Estilos directivos en otros países.

6.4 El capital intelectual.

6.5 Cultura laboral y productividad.

Introducción

Los autores De la Cerda Gastélum y Nuñez de la Peña, en su obra *La administración en desarrollo, problemas y avances de la administración en México*⁷⁶ hacen una pregunta pertinente para apreciar la complejidad del estudio de la cultura gerencial en México y en general en cualquier otro país del mundo: ¿De dónde provienen los esfuerzos por desarrollar los conocimientos apropiados a determinados contextos y culturas? Hay un campo de estudio de la administración relativamente reciente, la

⁷⁶José de la Cerda Gastélum, y Nuñez Francisco de la Peña,, *La Adminiustración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México*, pp. 67,68,69



administración comparada, cuyo objetivo, según un libro de texto clásico, es “identificar, medir e interpretar las similitudes y las diferencias en el comportamiento, técnicas y prácticas de los gerentes en varios países” Por eso Terry y Franklin afirman: La administración comparada “busca solucionar los problemas que enfrenta una compañía que opera en un entorno extranjero”.⁷⁷

El nombre y el origen de este campo se explican en parte recordando el lugar de nacimiento de las disciplinas administrativas (los Estados Unidos de Norteamérica). El funcionamiento de las empresas norteamericanas, fuera de Estados Unidos hizo evidente a los teóricos de ese país la existencia de problemas particularmente relacionados con el entorno de cada nación. Aún reconociendo que los gerentes hacen tareas similares en los diversos países, los medios que utilizan son influidos principalmente por sus creencias, actitudes, experiencias, costumbres y valores, variables conformadas por el entorno en que se forman y operan los gerentes.

Un gran impulso para ese nuevo campo de estudio fue el milagro japonés y el desempeño notable de las empresas japonesas. Este hecho contribuyó a demostrar la existencia de distintos estilos de administración exitosos; de aquí el auge de los estudios norteamericanos sobre la administración japonesa.

Un tercer impulso a la administración comparada ha provenido de los países que no sólo han sido anfitriones de la inversión extranjera, sino que también han importado, vía sus instituciones de educación superior, las teorías y las técnicas de administración generadas principalmente en Estados Unidos.

Por ejemplo, en América Latina la formación profesional respectiva empieza a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX; la educación de los administradores se introdujo primeramente en Brasil, México y Colombia, donde los historiales académicos tuvieron desde el principio, una fuerte influencia norteamericana.

⁷⁷ George R Ferry y Stephen G Franklin, , *Principios de Administración*, p. 637



Por eso tal vez Peter F. Drucker afirmaba en 1973 que en estos tres países la ciencia de la administración había progresado notablemente. Como dato significativo cabe apuntar que el 52 % de los altos ejecutivos en México asistió a universidades del extranjero, principalmente norteamericanas.⁷⁸

6.1 Estilo gerencial y rasgos del directivo mexicano

Para hablar de estilos gerenciales y rasgos del directivo mexicano es necesario referirse, en primer término, a la realidad empresarial –empresario y empresas-, al contexto nacional y a la cultura de los mexicanos. La **empresa** es una institución, una forma de estructura social que los hombres se dan a sí mismos en pos de ciertos ideales y objetivos. El **empresario** concibe la empresa; la crea y la desarrolla, y con mucha frecuencia es quien la administra, aunque en las grandes organizaciones se emplean administradores profesionales.

Pero en México es una realidad más difundida el empresario-administrador que el administrador profesional, así como es una realidad más amplia las empresas pequeñas y medianas que las grandes, las privadas que las públicas, las empresas familiares que las ya institucionalizadas, aunque esto no quiere decir que solo las pequeñas sean familiares.⁷⁹ Estos hechos y sus consecuencias más importantes definen el estilo gerencial y los rasgos del directivo mexicano. Ambas características, estilo y rasgos son delineados en el siguiente cuadro. En los cuadros 6.2 y 6.3 se describen otros estilos y rasgos del directivo mexicano comparándolos con los de los directivos norteamericanos.

⁷⁸ “La cumbre ejecutiva”, en *Expansión*, num. 492, 8 de junio de 1988, p. 49

⁷⁹ José de la Cerda Gastélum, y Francisco Nuñez de la Peña, , op. cit. p.76



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 familista 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 los 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 su 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 si solos.
Las organizaciones familistas 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 6.1. Características de la cultura empresarial mexicana y sus consecuencias.⁸⁰

⁸⁰ José de la Cerda Gastélum, y Francisco Nuñez de la Peña, , op. cit. pp.82,83,84



6.2 Elementos y modalidades de las culturas organizacionales

¿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?⁸¹

Los **administradores** que abogan por la **aplicación universal de teorías y principios** de la Ciencia de la Administración afirman que los problemas administrativos 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:

- La producción en serie.
- La comercialización masiva.
- La mecanización.

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.

⁸¹ *Ibid*, pp. 139, 140



Algunos de estos **conocimientos universales** son, por ejemplo:

- La planeación.
- La sistematización de los procedimientos.
- La disciplina laboral.
- La supervisión del trabajo.
- La medición del desempeño.

Por su parte los administradores que sustentan que es necesario **adaptar** las teorías y principios administrativos a las **características específicas** de la cultura organizacional 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, de un pueblo o grupo de personas y adaptan su estilo de administración al ambiente cultural en el cual opera, aumentan sus posibilidades de éxito.

6.3 Estilos directivos en otros países

Se ha elegido para ilustrar los estilos directivos 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 se presenta un análisis comparativo de los rasgos y estilos culturales, personales y gerenciales de los administradores mexicanos y norteamericanos:



COMPARACIÓN DE RASGOS CULTURALES Y PERSONALES

RASGO	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Familia	Máxima prioridad. Trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático. Niños apreciados y protegidos. Crecen dependientes de la familia. Respetuosos de la autoridad, conformistas, aceptando el <i>status quo</i> .	Familia secundaria comparada con trabajo: niños reciben poca atención, crecen autosuficientes e independientes. Se admira el individualismo. Poco respeto por personas de edad. Crece agresivo, no conformista. No tiene vínculo con familia extendida
Religión	Casi 100% católicos. Se considera parte de la tradición del país. Símbolos religiosos en el lugar de trabajo. Mayoría de empresas consideran esto como fuerza cohesiva. Fatalista.	Variedad de religiones. Se considera asunto muy personal. Nunca traído al trabajo. No influye en tratos empresariales. El individuo se considera "arquitecto de su propio destino"
Pedagogía	Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo: mente cuestionante generalmente desalentada.	Enfoque analítico. Se recalcan aspectos prácticos. Se fomenta la mente cuestionante. Menor énfasis en destrezas literarias y aspectos estéticos.
Nacionalismo	Muy nacionalista y patriota. Orgullo en larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país. El nacionalismo percibido como problema para el desarrollo del país.	Muy patriota. Arrogancia basada en imaginada superioridad de su país. Convicción que todos comparten su punto de vista sobre lo material.
Sensibilidad	Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones de "ganar o perder" Toma la critica al trabajo como personal.	No se involucra emocionalmente en los tratos de negocios. La "rudeza" es admirada como actitud. Se considera debilidad el mostrar emociones o sensibilidad.
Etiqueta	Se consideran de gran importancia los modales. La falta de éstos se considera descortés, irrespetuosa y de "mala educación". Cualquier jactancia se considera de mal gusto.	La cortesía no tiene mucha importancia y a menudo se descarta. En el trato empresarial el modo es directo, a menudo sin diplomacia y con arrogancia en la opinión.
Arreglo personal	La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para las primeras impresiones y esenciales para conservar respeto y <i>status</i> . Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.	Las primeras impresiones se basan en el rápido establecimiento de logros probados. La vestimenta es secundaria en cuanto haya arreglo razonable. Tendencia a preferir vestimenta personal informal
<i>Status</i>	<i>Status</i> y poder (título) muy importante. Llevan mucho respeto y reconocimiento en la sociedad. El <i>status</i> lleva prioridad sobre el logro personal	El <i>status</i> se basa en logros probados (resultados). El logro se reconoce en la remuneración, que a su vez da <i>status</i> y poder. Las posesiones personales denotan <i>status</i> .
Estética	Romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia.	Poca atención dedicada a adornos. En el trabajo, la estética no recibe consideración de importancia. se eleva como desperdicio de tiempo que más valdría dedicar al trabajo lucrativo
Ética	Decir la verdad se percibe más bien con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o confrontación. La corrupción existe abiertamente.	Enorme énfasis en honradez y veracidad: considerada norma social. Casos de deshonestidad y corrupción infrecuentes y severamente sancionados.

Cuadro 6.2. Comparación de rasgos culturales y personales en México y Estados Unidos⁸²

⁸² Fuente: Kras, Eva Simonsen de, *Cultura Gerencia México-Estados Unidos*, p.50



COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES

Rasgo	En México	En Estados Unidos
Sistema de valores Trabajo/ Placer.	Placer considerado tan importante como el trabajo, éste visto 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 trasladar la teoría a la práctica.	Capacidades analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulo de situaciones de solución de problemas. Muy orientado a la acción.
Dirección/ supervisión	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. Nuevo enfoque Generación de ejecutivos jóvenes que desean responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.	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 definidas. Firme disposición de rendir cuentas.
Control	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.	Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.
Contratación de personal	Se favorece a parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación. Las empresas grandes ahora contratan personal de afuera, pero referencias de amistades y familiares siguen considerándose eficaces.	Contratación externa universal. Los parientes generalmente excluidos: se consideran riesgosos como posible fuente de problemas.
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 superiora 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 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, intentos por planificar a mayor plazo, se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitando frecuentes revisiones.	Básicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ámbito económico. EXCEPCIÓN: Ejecutivos enviados al extranjero planifican a corto plazo por tratar de mostrar "éxito" durante su corta estancia.

Cuadro 6.3. Comparación de rasgos gerenciales en México y Estados Unidos⁸³

6.4 El capital intelectual

El término capital intelectual (conocido también como capital humano) con frecuencia se usa para describir el valor estratégico de las habilidades y conocimientos de los integrantes de las organizaciones.

El mundo empresarial comienza a reconocer, cada día más, que ésta es la era del capital humano. El término **capital humano** fue utilizado por primera vez por el Premio Nobel de Economía, Theodore W. Schultz, quien en 1961 publicó un artículo en la *American Economic Review*, bajo el título "*Investment in Human Capital*". Desde entonces este concepto se ha popularizado y, de manera creciente, expertos, investigadores y hombres de empresa en general, empiezan a elaborar sus tesis y sus discursos sobre la premisa de que las personas son una fuente de generación de riqueza, una inversión que puede marcar la diferencia entre triunfar o perecer.⁸⁴

Es una tesis cada vez más aceptada la que afirma que las empresas –como la sociedad– están basadas en la mente. El poder de la mente domina las empresas de nuestros días. Una empresa como Ericsson es, en un 50 por ciento, mente: conocimiento y servicio técnico. En el caso de Hewlett-Packard el porcentaje sube hasta el 80 o 90 por ciento.

Microsoft, con sólo 27,000 profesionales, no es la empresa más grande, pero sí la más valiosa del mercado. En 1993, cuando contaba únicamente con 14,000 empleados, tenía unos beneficios de 3,750 millones de dólares. Ese

⁸³ Eva Simonsen de Kras, , *Cultura Gerencia México-Estados Unidos*, p.53

⁸⁴ José Manuel Casado, , *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano*, p.87



mismo año, General Motors tuvo unos beneficios de 120,000 millones de dólares. A pesar de todo, al acabar 1993 Microsoft ya valía en el mercado más que General Motors. Hace poco valía casi siete veces más.⁸⁵

Es notable el contraste que existe entre la capitalización y los balances de Microsoft y otras compañías más antiguas como IBM. En noviembre de 1996, el valor en Bolsa de IBM era de 70,700 millones de dólares y el de Microsoft de 85,000 millones. IBM tenía una propiedad de 16,600 millones de dólares entre sus instalaciones, equipos, etc., mientras que los activos fijos de Microsoft apenas eran de 930 millones. Sin embargo los accionistas preferían pagar más por las acciones de Microsoft que por las de IBM.

La gente paga más porque compra ideas, imaginación, talento, intangibles y futuro; un futuro con normas distintas a las de la economía tradicional de bienes tangibles y en el que la mente es la riqueza.

Otro ejemplo más para comprender el valor del capital intelectual es el caso de la empresa Dream Works SKG, una productora cinematográfica propiedad, entre otros, de Steven Spielberg. Cuando esta empresa cotizó por primera vez en la Bolsa de Valores se valoró en 2,000 millones de dólares y la compañía no tenía, a su nombre, ningún capital ni bien físico, solo unos seres humanos con ideas.

En el caso citado anteriormente, la General Motors facturó, en 1997, 178,000 millones de dólares, ocupando el puesto número uno en el mundo en cuanto a la generación de beneficios; a pesar de lo cual, su valor de mercado no llegaba a la mitad de la mencionada cantidad.

General Motors es el ejemplo que mejor simboliza el modelo de capitalismo empresarial: Gran empresa, enormes cantidades de inversiones fijas en equipos, plantas industriales, almacenes, etcétera. Resulta paradójico, pero todos estos activos se están convirtiendo más en un castigo que un premio.

⁸⁵ Casado, José Manuel, op.cit. p.97



Resulta también paradójico observar que, aunque es la primera del mundo en volumen de ventas, su valor en la Bolsa no la sitúa entre las cuarenta primeras. Sin embargo, su competidora Chrysler, que tiene todo descentralizado, y que aparece como menos apetecible en el modelo tradicional, está obteniendo magníficos resultados y el mercado lo ha apreciado.

En definitiva, se puede decir sin temor a equivocarse que el éxito y la apreciación de una empresa por parte del mercado están cada vez más vinculados a las personas y su mente, que a las cosas o recursos materiales; más al capital humano y a su inteligencia que a su capital físico.

6.5 Cultura laboral y productividad

La **cultura laboral** y más ampliamente la cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. Incluye una filosofía, normas y valores comunes. En otras palabras, expresa las “reglas del juego” para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como interactuar con personas externas de la empresa, como proveedores y clientes.

Algunos de los aspectos de la cultura organizacional están representados por símbolos, héroes, ritos y ceremonias culturales. La cultura organizacional se desarrolla como respuesta a los retos de la adaptación externa, la supervivencia y la integración interna. La creación de una cultura de una organización también recibe la influencia de la cultura de la sociedad en general dentro de la cual debe funcionar.

Los métodos principales para identificar, mantener y cambiar la cultura organizacional incluyen:⁸⁶

1. Identificar aquello a lo que los empleados, directivos y equipos de trabajo prestan atención, miden y controlan.

⁸⁶ Hellriegel, Don, et al., *Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004 p.400



2. Reconocer las formas en que los empleados, directivos y equipos de trabajo reaccionan ante una crisis.
3. Usar el rediseño, enseñanza y asesoría de funciones.
4. Desarrollar y aplicar criterios para la premiación y reconocimiento de méritos.
5. Utilizar criterios congruentes en el reclutamiento, selección y promociones internas y el despido de la organización.
6. Identificar, reconocer y respetar los ritos, ceremonias y costumbres organizacionales.

La productividad es la relación entre los insumos consumidos (horas de trabajo, materias primas, dinero, maquinaria, recursos tecnológicos, etcétera) y la producción obtenida (cantidad y calidad de bienes y servicios).

La cultura organizacional y la productividad están interrelacionadas toda vez que ésta depende, significativamente, del grado en que se minimizan las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan; se logran y recalcan las conductas apropiadas y estimulan los sentimientos comunes que vinculan a los miembros de los equipos de trabajo entre sí.

Bibliografía del tema 6

Casado, José Manuel, *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano*, 1ª edición, España, Financial Times/Prentice hall, 2003

Cerda Gastélum, José de la y Nuñez de la Peña, Francisco, *La Administración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México*, 1ª edición, México, Editorial Xache-Te, S.A. de C.V. 1990

Ferry, George R y Franklin, Stephen G, *Principios de Administración*, 1a edición, México, Editorial CECSA, 1985

Hellriegel, Don, et al., *Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004

Kras, Eva Simonsen de, *Cultura Gerencia México-Estados Unidos*, 1ª edición, Editorial Grupo Editorial Iberoamerica, 1990



La cumbre ejecutiva, *Expansión*, num. 492, 8 de junio de 1988

Actividades de aprendizaje

A.6.1. Elabora un mapa mental del tema 6.

A.6.2. Investiga el estilo gerencial y rasgos de directivos de otros países como Japón y China

A.6.3. Entrevista a diez ejecutivos o directivos para que respondan a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son las cinco características o cualidades que poseen los directivos mexicanos?
- b) En orden de importancia, cuáles son las cinco características o defectos que impiden desarrollarse a plenitud a los directivos mexicanos.
- c) ¿Cuáles cree que son las cinco diferencias entre los directivos mexicanos y los directivos extranjeros?

A.6.4. Elabore un informe ejecutivo de los resultados de la encuesta, No omita un apartado de conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique por qué es importante conocer el estilo gerencial y los rasgos de los directivos mexicanos.
2. Argumente por qué es necesario conocer el estilo gerencial y los rasgos de los directivos extranjeros, sobre todo aquellos que trabajan en el país.
3. Precise, mediante ejemplos concretos, la diferencia entre los directivos mexicanos y los norteamericanos.
4. Explique el concepto de Administración Comparada.



5. Defina qué es el capital intelectual.
6. ¿Por qué se dice que las personas son una fuente generadora de riqueza?
7. Explique las diferencias entre las empresas tipo Microsoft y las de tipo General Motors.
8. Mencione cuando menos tres factores que, juntos, integran la llamada cultura laboral u organizacional.
9. Describa con sus propias palabras en que consiste la productividad.
10. ¿Qué sucede cuando la cultura organizacional no es identificada y respetada? Medite su respuesta y sostenga sus conclusiones con argumentos sólidos y ejemplos actuales.

Examen de autoevaluación

1. El objetivo de la administración comparada es:
 - a) estudiar los conceptos, teorías y conocimientos sobre la administración a través de la historia.
 - b) conocer las opiniones de los directivos de empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía.
 - c) establecer las diferencias entre administrar empresas pequeñas, medianas y grandes.
 - d) diferenciar los requerimientos para administrar empresas públicas y privadas.
 - e) identificar, medir e interpretar las similitudes y las diferencias en el comportamiento, técnicas y prácticas de los gerentes en varios países.



2. Reconociendo que los gerentes hacen tareas similares en los diversos países, los medios que utilizan son influidos principalmente por:
 - a) creencias, actitudes, experiencias, costumbres y valores.
 - b) conocimientos, actitudes, experiencias, costumbres y valores.
 - c) creencias, comportamientos, experiencias, costumbres y valores.
 - d) creencias, actitudes, capacidad económica, costumbres y valores.
 - e) creencias, actitudes, experiencias, nivel de vida y valores.

3. Los tres principales factores que impulsaron el desarrollo de la administración comparada son:
 - a) el fenómeno de la globalización de capitales, la intensa competencia entre las empresas trasnacionales y el crecimiento exponencial de la información vía internet.
 - b) el funcionamiento de las empresas norteamericanas fuera de Estados Unidos, el milagro japonés y el desempeño notable de las empresas japonesas y los países que han importado las teorías y técnicas de administración de Estados Unidos.
 - c) el milagro japonés y el desempeño notable de las empresas japonesas, la constitución de la Unión Económica Europea y la organización de las empresas de la Cuenca del Pacífico.
 - d) el funcionamiento de las empresas norteamericanas fuera de los Estados Unidos, El notable funcionamiento de las empresas de Corea, Singapur e Indonesia y la creciente automatización de operaciones industriales.
 - e) el avance en las telecomunicaciones, la internacionalización de las experiencias empresariales y la exportación de las teorías y técnicas de administración norteamericanas.



4. Son características de la administración de las empresas en México:
- a) la propiedad del capital se concentra en el dueño y los familiares; la dirección y puestos de mando son ejercidos por administradores profesionales; siguen el camino de la tradición; el liderazgo es autoritario; las empresas se mantienen cerradas al medio ambiente; las políticas y estructuras persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.
 - b) la propiedad del capital se concentra en el dueño y los familiares; la dirección y puestos de mando las ejerce el dueño y sus familiares; siguen el camino de la tradición; el liderazgo es democrático, las empresas se mantienen cerradas al medio ambiente; las políticas y estructuras persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.
 - c) la propiedad del capital se concentra en el dueño y los familiares; la dirección y puestos de mando las ejerce el dueño y sus familiares; siguen el camino de la tradición, el liderazgo es autoritario; las empresas se mantienen abiertas al medio ambiente; las políticas y estructuras persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.
 - d) la propiedad del capital se concentra en el dueño y los familiares; la dirección y puestos de mando son ejercidos por el dueño y sus familiares; siguen el camino de la tradición; el liderazgo es autoritario, las empresas se mantienen cerradas al medio ambiente; las políticas y estructuras persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.
 - e) la propiedad del capital se concentra en el dueño y los familiares; la dirección y puestos de mando las ejerce el dueño y sus familiares; siguen el camino de la tradición, el liderazgo es autoritario; las empresas se mantienen cerradas al medio ambiente; las políticas y estructuras persiguen obstinadamente el crecimiento y la innovación.



5. Los administradores que abogan por la aplicación universal de teorías y principios de la Ciencia de la Administración afirman que:
 - a) no es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todas las culturas organizacionales (ambientes económico-administrativos).
 - b) es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables solo a las culturas organizacionales (ambientes económico-administrativos) altamente industrializadas.
 - c) es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todas las culturas organizacionales (ambientes económico-administrativos).
 - d) es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todas aquellas culturas organizacionales (ambientes económico-administrativos) que importen las teorías y principios de Estados Unidos
 - e) es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todas las culturas organizacionales (ambientes económico-administrativos) excepto las no globalizadas.

6. La cultura industrial tiene las siguientes características comunes en todo el mundo:
 - a) la producción sobre pedido, la comercialización piramidal y la automatización
 - b) la producción en serie, la comercialización a crédito y la mecanización.
 - c) la producción en serie, la comercialización masiva y la mecanización.
 - d) la producción masiva, la comercialización en serie y la mecanización.
 - e) la producción intensiva, la comercialización al mayoreo y la mecanización selectiva.



7. Son algunos de los conocimientos universales:
- a) la planeación, la sistematización de los procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.
 - b) la planeación, los sistemas y procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.
 - c) la planeación a largo plazo, la sistematización de los procedimientos administrativos, la disciplina financiera, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.
 - d) la organización, los sistemas informáticos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.
 - e) la evaluación, los sistemas de auditoría, la disciplina fiscal, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.
8. Por su parte, los administradores que sustentan que es necesario adaptar las teorías y principios administrativos a las características específicas de la cultura organizacional de un país determinado, afirman que:
- a) la eficiencia financiera depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones.
 - b) la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y geográficas en las que se encuentran las organizaciones.
 - c) la eficiencia administrativa no depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones.
 - d) la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales, ambientales y culturales en las que se encuentran las organizaciones.



- e) la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones.
9. El término capital intelectual (también conocido como capital humano) se usa para describir:
- a) el valor monetario de las habilidades y conocimientos de los integrantes de las organizaciones.
 - b) el valor estratégico de las habilidades y conocimientos de los integrantes de las organizaciones no gubernamentales.
 - c) el valor intrínseco de las habilidades y conocimientos de los integrantes de las organizaciones.
 - d) el valor estratégico de las habilidades y conocimientos de los integrantes de las organizaciones.
 - e) el valor estratégico de las habilidades y retos de los integrantes de las organizaciones.



10. La cultura organizacional y la productividad están interrelacionadas, toda vez que ésta depende, significativamente del:

- a) grado en que se refuerzan las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan; se logran y recalcan las conductas apropiadas y estimulan los sentimientos comunes que vinculan a los miembros de los equipos de trabajo entre sí.
- b) grado en que se minimizan las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan; se logran y recalcan las conductas apropiadas y estimulan los sentimientos comunes que vinculan a los miembros de los equipos de trabajo entre sí.
- c) grado en que se minimizan las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan; se logran y recalcan las conductas individualistas y estimulan los sentimientos comunes que vinculan a los miembros de los equipos de trabajo entre sí.
- d) grado en que se eliminan las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan; se logran y recalcan las conductas apropiadas y se minimizan los sentimientos comunes que vinculan a los miembros de los equipos de trabajo entre sí.
- e) grado en que se minimizan las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan; se logran y recalcan las conductas apropiadas y estimulan los sentimientos comunes que vinculan a los miembros de los equipos de trabajo entre sí.



TEMA 7. LA DIRECCIÓN EN LA PRÁCTICA

Objetivo particular

Al terminar este tema, el alumno será capaz de:

- ✍ Comprender la importancia de la función directiva en la creación y desarrollo de las organizaciones.
- ✍ Comprender que el director es el responsable de poner en práctica el proceso administrativo en la empresa que dirige.
- ✍ Analizar el papel del director mediante el sistema de estudio de casos.

Temario detallado

7.1 El proceso empresarial.

7.2 Análisis de casos de empresas mexicanas y extranjeras dirigidas exitosamente, revisando el manejo de los temas anteriores en cada una de ellas.

Introducción

Se ha visto que el director es una persona que guía y dirige a otras en la consecución de objetivos comunes. El director es el dirigente que se ha convertido en un experto en la planeación, la organización, el control y evaluación de las actividades de una organización.

Si inspirar en los demás el deseo de trabajar eficazmente es de suma importancia, también lo es cerciorarse de que el esfuerzo común es uniforme y tiene un propósito. Cuando el director planea, organiza y controla se está colocando la piedra fundamental del trabajo productivo de un grupo, ya que proporciona una guía para la actuación futura, ya que ordena las tareas a realizar, determina los medios para realizar la tarea y, finalmente, controla los resultados obtenidos.



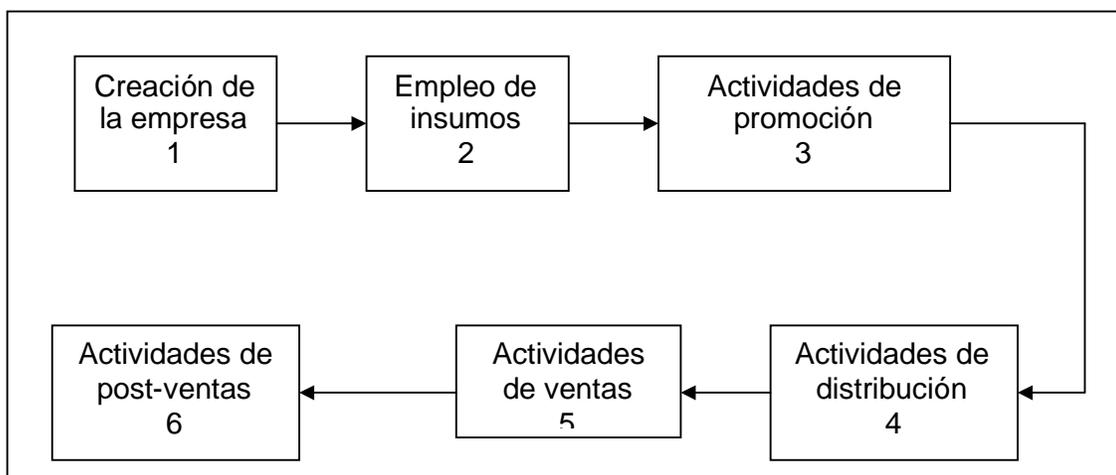
7.1 El proceso empresarial

El proceso empresarial se define como la serie de pasos o fases que llevan a la práctica un plan de negocios desde la creación de la empresa u organización hasta la producción y venta del producto o servicio.

La vinculación entre el proceso empresarial y el papel del director es evidente. El director es el responsable de conducir el proceso de tal forma que el plan del negocio sea una realidad.

En términos generales el proceso empresarial consta de seis pasos o fases:

FASES DEL PROCESO EMPRESARIAL					
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Creación de la empresa	Empleo de insumos	Actividades de promoción	Actividades de distribución	Actividades de venta	Actividades de post-venta



Cuadro 7.1., Fases del proceso empresarial⁸⁷

La primera fase del proceso empresarial es el acto emprendedor más importante: la creación de la empresa. Parte de un proyecto que al desarrollarse culmina con el nacimiento de la organización.

La segunda fase consiste en la puesta en marcha de la empresa con la compra de las materias primas y su transformación en el o los productos terminados.

⁸⁷ Fuente: Elaboración del autor



La tercera fase, la promoción se refiere al esfuerzo de la empresa en dar a conocer la existencia del producto o servicio que produce o presta al público y hacer evidentes las ventajas, características y beneficios de consumir, usar o recibir el producto o servicio respectivo, con el propósito de estimular la compra.

La Cuarta fase es la actividad empresarial de enviar los productos o localizar los servicios tan cerca del potencial consumidor como sea posible, práctico y conveniente desde el punto de vista financiero.

La quinta fase es el proceso de la venta. En este proceso se refleja la calidad y la excelencia del trabajo de las anteriores fases. Si todo se ha llevado a cabo correctamente el proceso de la venta de los productos o servicios se desarrollará sin contratiempos y de acuerdo a los planes y pronósticos establecidos y aprobados por la dirección de la empresa.

La sexta fase, las actividades posteriores a la venta, representan el valor agregado que los clientes o usuarios de los productos y servicios esperan recibir de las empresas adecuadamente administradas. Los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo, el cumplimiento de garantías y la solución de problemas durante el consumo, uso o disfrute de los bienes o servicios son algunas actividades post-venta.

Análisis de casos de empresas mexicanas y extranjeras (que operan en México) dirigidas exitosamente, revisando el manejo de los temas anteriores en cada una de ellas

Dado que en México⁸⁸ poco se ha hecho para elaborar un modelo de administración más acorde con las necesidades y condiciones socioeconómicas del país; poco han aportado los estudiosos y los profesionales de la administración para mejorar la posición competitiva del país en el nivel internacional; las instituciones educativas han adoptado ciegamente técnicas procedentes de otros países y la mayoría de las

⁸⁸ Cerda Gastélum, op.cit P.6



organizaciones grandes y medianas han preferido los esquemas mecánicos de la administración burocrática heredada de los países más desarrollados, se vuelve prioritario analizar los casos de éxito de empresas mexicanas o extranjeras que operan en el país para extraer conclusiones que sirvan para orientar a otras empresas que aún no han alcanzado la eficacia, eficiencia, productividad y competitividad requerida para su sobrevivencia, crecimiento y desarrollo.

Para el efecto se deberá acudir a las fuentes de información que normalmente dan cuenta de empresas locales que han obtenido notoriedad por sus éxitos y que han llamado la atención de esos medios, entre los que se pueden citar los periódicos diarios El Economista y El Financiero, por una parte, y por otra revistas como Gestión y Expansión.

Otras importantes revistas que aportan casos de éxito se encuentran las siguientes:

- Emprendedores (Editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM)
- Franquicias y Negocios
- Negocios (Editada por BANCOMEX)
- Revista del Consumidor (Editada por la Procuraduría Federal del Consumidor)
- Ejecutivos de Finanzas
- América Economía (Edición México)



Actividades de aprendizaje

A.7.1. Previa selección por parte del profesor, elegir una empresa mexicana establecida en el D.F. o algún estado aledaño para desarrollar una investigación cuyo objetivo será definir los principales factores que hicieron posible su éxito empresarial.

El alcance y metodología de la investigación serán establecidas por el profesor de acuerdo a las limitaciones de tiempo imperantes en el calendario de actividades docentes establecido.

Para el desarrollo de este sub-tema, cada profesor deberá determinar la fuente a consultar para la obtención de los casos de estudio.

La Facultad de Contaduría y Administración cuenta con una colección de 10 videos que ilustran casos prácticos en administración así como material escrito del Programa de Apoyo a Proyectos Institucionales de Mejoramiento de la Enseñanza (PARIME)

Bibliografía del tema 7

Cerda Gastélum, José de la y Nuñez de la Peña, Francisco, *La Administración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México*, 1ª edición, México, Editorial Xache-Te, S.A. de C.V. 1990



Bibliografía básica

- BATEMAN, Thomas S., *et al. Administración, una ventaja competitiva*, 4ª edición, México, Editorial Irwin/Mc Graw Hill, 1999
- CASARES Arrangoiz David, *“Liderazgo”*, 3ª reimpresión, editorial Fondo de Cultura Económica., México 1996
- CERDA Gastélum, José de la y Nuñez de la Peña, Francisco, *La Administración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México*, 1ª edición, México, Editorial Xache-Te, S.A. de C.V. 1990
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 4ª Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1997
- DAFT, Richard L., *Administración*, Sexta edición, México, Editorial Thomson, 2004
- DESS, Gregory G y Lumpkin, G.T. (2003), *Dirección Estratégica*. Editorial Mc.Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U, España, pp.407, 410 y 411
- DIEZ De Castro Emilio Pablo y García del Junco Julio, *“ Administración y Dirección “* editorial Mc Graw Hill, España 2001
- GIBSON, James L., *et al, Las organizaciones*, 10ª edición, México, Editorial Mc.Graw Hill, 2003, p.p. 283 y 284
- HELLRIEGEL, Don, *et al., Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, 2004
- HELLRIEGEL, Don, *et al., Comportamiento Organizacional*, Décima edición, México, Editorial Thomson, 2004, p.118
- JOHNSON Gerry, *“Dirección Estratégica”*, 5a ed, editorial Prentice Hall, México 2000
- JONES, Goreth / GEORGE, Jennifer / HILL, Charles W. L, *“Contemporary Management”*, editorial Mc Graw-Hill, E. V. A., 2002.
- KATZENBACH, Jon R. *et al., La sabiduría de los equipos*, 3ª reimpresión, México, Editorial CECSA, 1999
- KOONTZ, Harold *et al., Administración, una perspectiva global*, 10ª Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998, p.199
- KRAS, Eva Simonsen de, *Cultura Gerencia México-Estados Unidos*, 1ª edición, Editorial Grupo Editorial Iberoamerica, 1990
- LERMA Kirchner, Alejandro, *“Planes Estratégicos de Dirección”*, editorial Gasca Sicco, México 2002



LUSSIER, Robert N, *et al. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005

MUNICH Lourdes, *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*, 1ª edición, México, Editorial Trillas, 2005

REES, David W. et al., *Habilidades de Dirección*, Quinta edición, España, Editorial Thomson, 2003, P. 170

ROBBINS, Stephen P, "*Comportamiento Organizacional conceptos, controversias y Aplicaciones*", 10ª ed, editorial Prentice Hall , México 2003.

ROBBINS, Stephen P / COULTER, Mary, "*Administración*", 8ª ed, editorial Prentice Hall , México 2005.

TERRY, George R y Franklin, Stephen G, *Principios de Administración*, 1a edición, México, Editorial CECSA, 1985

WHETTEN, David A. et al. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, 6ª Edición, México, Editorial Pearson, 2005

Bibliografía complementaria

DUNCAN, Jack W, "*Las ideas y la Práctica de la administración*", editorial Oxford University Press, México 2000

GIRAL José / EROLES, Antonio, "*Empresas competentes. Practicas exitosas para el desarrollo de su empresa*", Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México 2002

MADRIGAL, Torres Berta, "*Habilidades Directivas*", editorial Mc Graw Hill, México 2002

Mc FORLAND, Lynne / JOY Sem, Larry E / CHILDRESS, John R., "*Liderazgo para el siglo XXI*", editorial Mc Graw-Hill, México 1996

RUIZ, Moisés, "*La encrucijada del líder*", editorial Thomson, España 2002, 165 pp

VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo, "*El Círculo Cinco*", editorial Gasca Sicco, México 2002, 131 pp

_____, "*El Pentágono del poder*", editorial Gasca Sicco, México 2002.



Referencias hemerográficas

Casos prácticos en Administración, catalogo de 10 videos y material escrito del programa de apoyo a proyectos institucionales de mejoramiento de la enseñanza (PARIME), FCA

FACULTAD, Contaduría y Administración, México D. F. Revista trimestral, editada por la ICADE la UNAM.

_____, *“Emprendedores”*, México

Periódico *“El economista”*, diario, México D. F.

Periódico *“El financiero”*, diario, México D. F.

Periódico *“Reforma”*, DIARIO, México D. F.

Revista *“Entrepreneur”*, mensual, México D. F. , Impresiones Aéreas S. A. de C. V.

Revista *“Expansión”* , mensual, México D. F.

Revista *“Adminístrate Hoy”*, mensual, México D. F. , editorial Gasca Sicco

Revista *“Muy especial”* , mensual, México D. F., editorial Televisa

Revista *“Ejecutivo de Finanzas”*, mensual, editada por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.

Revista *“Lideres mexicanos”*, semestral, México D. F.



RESPUESTA A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN

ADMINISTRACIÓN V

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6
1. d	1. e	1. c	1. b	1. c	1. e
2. c	2. a	2. c	2. d	2. d	2. a
3. b	3. b	3. d	3. d	3. a	3. b
4. e	4. c	4. d	4. a	4. d	4. d
5. a	5. d	5. b	5. e	5. e	5. c
6. a	6. e	6. e	6. e	6. a	6. c
7. d	7. d	7. d	7. a	7. d	7. a
8. d	8. c	8. a	8. b	8. c	8. e
9. c	9. No la 3 y la 6	9. c	9. c	9. b	9. d
10. e	10. b	10.a	10.c	10.e	10.b
	11.No la 7 y la 8	11.e			