



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Dirección

Apunte  
electrónico



SUAYED

# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

---

## **COAUTORES**

Mtro. Juan Antonio Flandes Díaz  
Mtro. Francisco Hernández Mendoza

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

LP. Dayanira Granados Pérez

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y aplique los conceptos y técnicas fundamentales de los procesos de dirección, iniciando así el desarrollo de sus habilidades para dirigir a subordinados hacia el logro de objetivos organizacionales en diferentes contextos y niveles jerárquicos.

## TEMARIO OFICIAL

**(64 horas)**

	Horas
1. Funciones de la dirección	6
2. La autoridad en los procesos de dirección	6
3. La toma de decisiones en los procesos de dirección	6
4. La comunicación en los procesos de dirección	8
5. La motivación en los procesos de dirección	10
6. El liderazgo en los procesos de dirección	12
7. Dirección de equipos de trabajo	8
8. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección	8
<b>Total</b>	<b>64</b>

# INTRODUCCIÓN

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

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

Es importante recalcar que la dirección es un proceso puramente humano, y a través de este proceso logramos crear la estructura eficiente que permitirá no solo lograr los objetivos sino también formar los iconos o líderes de cada organización y que a la vez son los protagonistas de la toma de decisiones que mueve a nuestras sociedades.

A continuación te presentamos un vistazo rápido de los contenidos de este material. En la *unidad 1* de este material se tratará las funciones de dirección, en la que se resaltarán las características que tiene la dirección la cual es considerada como la

primera fase dinámica del proceso administrativo y la que tiene que ver con la interacción con el personal en las organizaciones

Así como también las actividades y habilidades de los puestos directivos en sus diferentes niveles, además de las competencias gerenciales de los directivos y los diferentes estilos de dirección con los que nos encontramos en las organizaciones y las que serán guías para cumplir con los objetivos de la organización.

En la *unidad 2* se revisará la autoridad relacionándola con los procesos internos de dirección, y en los que se encuentran: la comunicación, toma de decisiones, el liderazgo, la motivación, la supervisión y la negociación. Abordaremos la relación de la autoridad y el poder así como sus diferencias e importancia que tiene para la dirección, así como también se analizarán los límites con los que se topa la autoridad y se estudiará la delegación de la autoridad en los procesos de la dirección la cual ayudará a que se den los resultados esperados.

En la *unidad 3* se estudiará con mayor profundidad la toma de decisiones en los procesos de dirección, por lo que se examinarán algunos de los diferentes tipos de decisiones con los que nos podremos enfrentar además de modelos de toma de decisiones que serán de utilidad a la elección de la mejor solución para la situación que se presente en la organización. Así también se revisarán las herramientas con las que nos podremos apoyar para esta toma de decisión como lo son los sistemas de información.

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

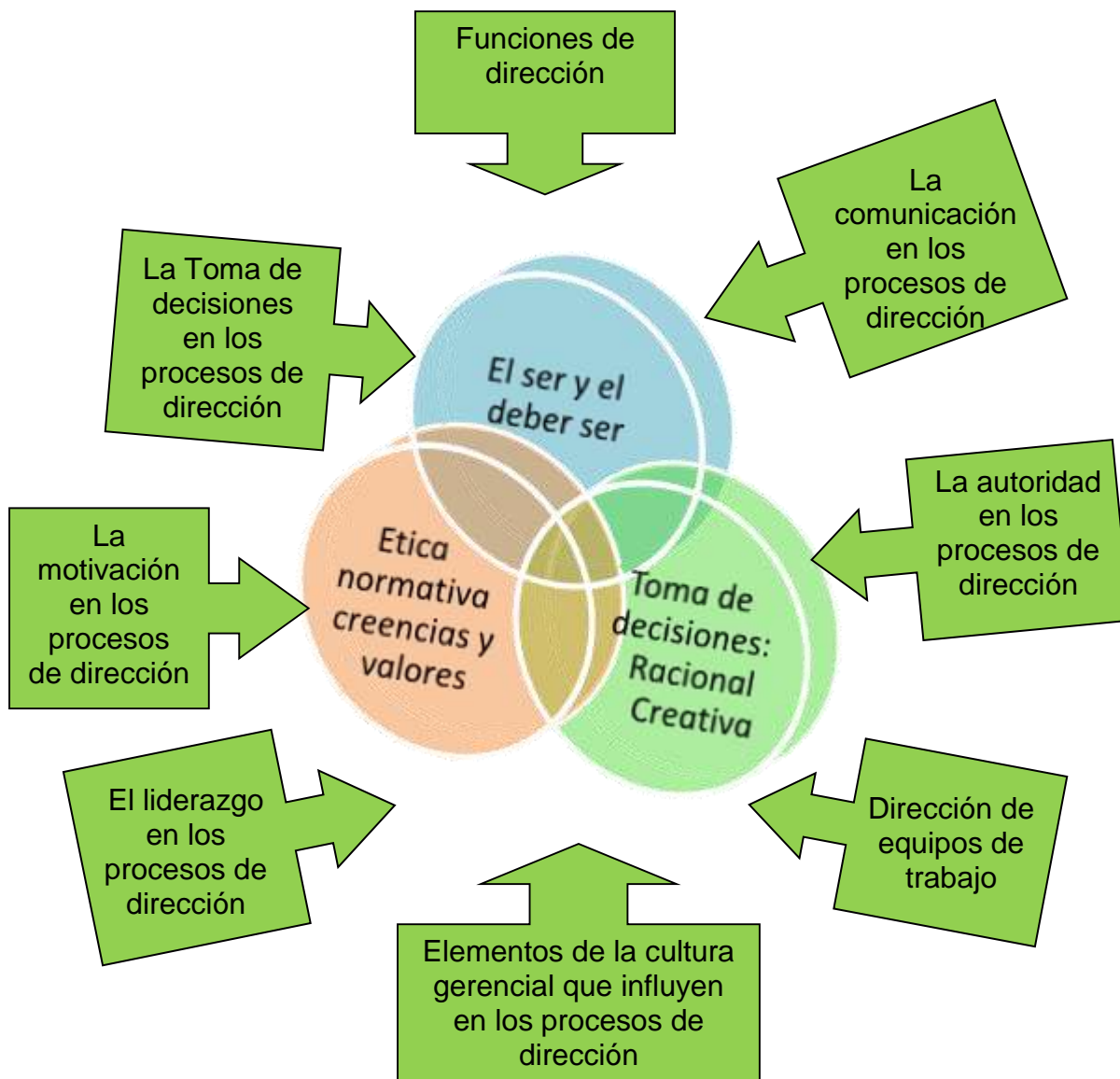
En la *Unidad 5* se examinará más a fondo la motivación en los procesos de dirección, aborda las diversas teorías que más han influido en el mundo empresarial, por lo que se revisará el proceso motivacional, sus diferentes enfoques y diseños de programas de motivación para el apoyo de la dirección. Lo que nos ayudará a entender las diferentes posturas de los empleados en las organizaciones así crear soluciones situaciones que se pudieran presentar.

En la *unidad 6* se revisará el liderazgo en los procesos directivos con mayor profundidad, así como la relación y diferencia entre la dirección y el liderazgo, modelos y teorías de liderazgo así como los rasgos, posición y comportamiento de un líder los cuales ayudaran a entender sobre qué línea se conducen los gerentes líderes, además de los programas para el desarrollo del liderazgo y de suma importancia la ética que debe poseer el líder.

En la *unidad 7* se tratará el tema de dirección de equipos de trabajo, por lo que se definirá la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo y la importancia que tiene la formación de equipos, así como las ventajas y desventajas de los mismos para los procesos de dirección. Las herramientas de desarrollo para los equipos como lo es el empowerment la cual ayuda como estrategia para atraer a los empleados hacia las actividades por una motivación intrínseca.

En la *unidad 8* de este apunte se abordarán los elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección, por lo que se definirá cultura, la cual nos ayudará a entender y analizar al individuo y su relación con el medio ambiente o mejor dicho la interacción entre su sistema de valores personales y los valores de la sociedad a la cual pertenece. El estilo gerencial reflejara esta cultura, por lo que se analizaran los estilos directivos que se desarrollan en las organizaciones de nuestro país como en otros.

# ESTRUCTURA CONCEPTUAL



# UNIDAD 1

## Funciones de la dirección





## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda las características de la función directiva, identifique las actividades asignadas a puestos de dirección, comprenda el perfil de las principales habilidades y estilos directivos.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 1. Funciones de la dirección

1.1. Características de la función directiva.

1.2. Actividades generalmente asignadas a puestos de dirección.

1.3. Perfil de habilidades directivas de diferentes puestos y niveles jerárquicos (jefes, directores, supervisores, coordinadores, jefes de sección, jefes de equipo.)

1.3.1. Enfoque de competencias gerenciales.

1.3.2. Otros enfoques

1.4. Estilos directivos.

# INTRODUCCIÓN

La presente unidad tiene como objetivo ser el preámbulo para identificar los principales elementos básicos de la función directiva. Esta función está determinada por un proceso de dirección. La dirección se ha considerado como la primera fase o etapa dinámica del proceso administrativo y la única que tiene que ver con la interacción personal dentro de las organizaciones. Quiero resaltar que en esta unidad no vas a comenzar con definiciones de conceptos, recuerda que ya los viste en la asignatura de Fundamentos de Administración, por lo tanto, se parte de la acción directiva, es decir, el estudio de cómo y quien realiza la función directiva. Recuerda que hablar de función directiva no necesariamente se refiere al nivel de la dirección; “directiva” es una palabra que se aplica al proceso de dirección en todos sus niveles jerárquicos, abogando al concepto universal de la administración. Como sabes, la administración dentro de este contexto habla de que se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa, por lo tanto, la dirección como función se aplica también en los niveles medios y operativos.

Por último, en esta unidad también analizaremos la importancia de definir con un perfil idóneo el desarrollo de la función directiva, así como determinar los estilos directivos a través de los cuales esta función se hace presente en las organizaciones.

## 1.1. Características de la función directiva

Para poder identificar las características básicas de la función directiva, vale la pena primero reflexionar a qué nos referimos con este término. Ya en su obra, *Administración Industrial y General*, Henri Fayol hablaba sobre la importancia de crear directivos, y la palabra “crear” no está obligada por un compromiso de la empresa, sino de una tarea que debería dar cuenta el Estado desde los albores de la enseñanza obligatoria que ofrece en las escuelas públicas y privadas al individuo. Este efecto vale la pena analizarlo detenidamente, porque la función directiva no es una herramienta ni instrumento administrativo que nos hace ser eficientes al frente de un grupo de trabajo, sino que es una cultura que se va creando con intención y que al madurar el individuo va forjando actitudes y habilidades. La función directiva exige no sólo conocimientos de administración, sino habilidades y actitudes que terminan en una especie de “arte para dirigir”. La función directiva hoy en día debe de cumplir con ciertos requisitos (características) para ser, en primera instancia, aceptada y después, convertirse en una pieza eficiente en cada una de las tareas y compromisos con la organización y su entorno.

A continuación vamos a ver algunas características de esta función directiva, no quiere decir que sean todas, pero sí podemos considerarlas como ejemplos claros en este rubro.

**Aspecto humano**

Para llevar a cabo la función directiva es necesario contar con ciertas características, la primera, indudablemente, es el **aspecto humano**, la dirección es la fase de la administración en donde todos los actos que realiza la función directiva tienen que ver con el contacto humano: la comunicación, el liderazgo, la autoridad, la supervisión, la motivación y la negociación, entre otros procesos directivos, son netamente procesos humanos. A la organización, como un ente físico, siempre se le han hecho analogías, y el que alguna vez se le haya proyectado como un ser humano, para su comprensión, no es nada nuevo. Por ejemplo, nuestro querido maestro y primer escritor en ciencias administrativas para el sistema del SUA de la FCA UNAM, describe una interesante analogía del espíritu de la empresa, es decir, la empresa visualizada con un *espíritu de corp* o *el alma grande*, como es concebida por lo hindúes, y esta es la fuerza impulsora más importante que tiene la empresa. Este espíritu se revierte en un ser inmaterial, como lo describe el maestro Sergio Hernández, literalmente: "... capaz de poseerse a sí mismo mediante la autoconciencia y la libre autodeterminación de elegir valores suprasensibles que le den la cohesión necesaria para trascender en el tiempo y en el espacio ante dificultades que le presenta el entorno"<sup>1</sup>; si nos ponemos a hojear cualquier libro de administración básica encontraremos múltiples ejemplos como este último para concebir a la empresa como un ser vivo y a la función directiva como la principal máquina de estas teorías.

---

<sup>1</sup> Hernández Rodríguez Sergio, *Liderazgo y moral del grupo*, en Lo mejor de Executive Excellence Vol.5, p. 15-22

**Dinámica**

La siguiente característica de la función directiva es la **dinámica**. Reyes Ponce, en su libro *Administración Moderna*, conviene en dividir los elementos (fases) de la administración en dos etapas: mecánica y dinámica. La función directiva de la Administración pertenece a esta segunda etapa, es decir, la dinámica, y literalmente el maestro Reyes Ponce la define como “la acción de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social a fin de lograr los planes señalados”.<sup>2</sup>

La dinámica invita al administrador a estar pendiente de las necesidades del proyecto así como de la gente que está involucrada, la dinámica está comprometida con los avances de tecnología e ideologías que se generan en el seno de los grupos de trabajo.

**Creatividad**

Otra característica de la función directiva es la creatividad. La **creatividad** está concebida como la potencialidad que tienen los individuos de producir cosas nuevas y resolver conflictos y eventualidades desde una perspectiva original. A la función

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, 1994, pág. 27.

directiva se le exige a diario resolver de manera espontánea tanto los problemas como la toma de decisiones a fin de hacer más eficientes y fluidas las tareas de los departamentos. Esta creatividad debe ser intencionada y siempre apuntar hacia un objetivo. La creatividad positiva permite desarrollar la inteligencia personal y a la vez el progreso de entidad organizacional. La función directiva sin creatividad se convierte en un acto más que autócrata, falta de capacidad de adaptabilidad, falta de originalidad y por ende una figura de autoridad débil y la no realización concreta.

El directivo creativo está condenado a romper constantemente paradigmas organizacionales, de ello depende que la empresa se convierta en un ambiente de trabajo fresco y dinámico.

### **Interacción personal**



La **interacción personal** es una característica natural de la función directiva. La dirección tiene como objetivo coordinar a los individuos en un grupo de trabajo y motivarlos a diario para el logro de los objetivos. La dirección trabaja exclusivamente con el factor humano, si hablamos de autoridad ésta se aplica de individuo a individuos y no de puesto a puesto, como lo estudiamos en la etapa de organización del proceso administrativo. Hablar de interactividad conlleva a desarrollar de manera efectiva los procesos gerenciales que conforman la función directiva, es decir, la interactividad promueve los conceptos antes mencionados de comunicación, liderazgo, negociación, motivación, etcétera.

En conclusión la interacción personal conforma todos aquellos procesos que tienen que ver en la relación del individuo con los demás individuos.

## Racionalidad



La **racionalidad** es una característica básica de la función directiva, ya que al tomar una decisión el directivo debe de conducirse bajo un comportamiento racional y una capacidad de abstracción al estudiar y analizar las situaciones que envuelven en ese momento entorno. Ser racional es apearse a las diferentes ciencias que influyen en los estudios administrativos, ser racional es lo contrario a ser puramente intuitivo e instintivo; dirigir a partir de prácticas de prueba y error cuesta mucho más tiempo, dinero y esfuerzo, y el riesgo es mayor al no medir de manera objetiva las variables que puedan afectar a las decisiones.

Este aspecto racional está edificado por información, el flujo de información es determinante y la manera como sea utilizada por la dirección va a generar la eficiencia de esta característica.

## Influencia



Otra característica de la función directiva y que emana de la interacción personal es la **influencia**. La autoridad, el liderazgo y el poder son conceptos que influyen de manera marcada en las conductas de un grupo de trabajo. Pero para que se

manifieste esta influencia deben manifestarse otras tantas cualidades personales como conocimiento teórico, carisma, solvencia personal, credibilidad, madurez personal, inteligencia, presencia y fortaleza. Esta influencia tiende a crear íconos dentro de las empresas, estos puntos de referencia permiten a grupos humanos copiar y sentirse inspirados para ser mejores elementos humanos dentro de las empresas.

## 1.2. Actividades generalmente asignadas a puestos de dirección

La dirección se da en diferentes puestos dentro de las organizaciones y éstos van a identificarse dependiendo en donde la ubiquemos dentro de los niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la empresa. Es entonces que en los niveles operativos la dirección está presente en puestos como capataces, supervisores y coordinadores; esta semántica se da dependiendo del organismo que se estudie. En los niveles medios, por ejemplo, encontramos a los jefes de área y en los niveles altos están los directores generales y presidente de la compañía. Entonces en cada uno de estos puestos ya identificados, las actividades que se dan en el proceso de dirección son variables y muy específicas.

Las tareas de un supervisor o coordinador tienden a simplificar las condiciones adversas dentro de las áreas operativas de una empresa, las tareas específicas de este nivel van dirigidas a promover la comunicación entre trabajadores y la dirección del departamento, así como mejorar las condiciones técnicas (herramientas, maquinaria) y físicas en donde los operativos van a desenvolverse en su jornada de trabajo.



Las tareas de un directivo de nivel medio consistirán en desarrollar proyectos para la empresa, tratar con proveedores, clientes y tener una comunicación horizontal con sus homólogos en la organización a fin de crear sinergia para el logro de los resultados.

Por último, en los niveles “directivos”, las tareas son más de estrategia e imagen, la coordinación de jefes de departamento es básica así como promover las relaciones públicas entre la empresa y agentes externos como sindicatos, el gobierno y cámaras correspondientes del giro, entre otras.

En este nivel, las tareas importantes serán: buscar el desarrollo organizacional, definir estrategias de cambio y crear la cultura gerencial.

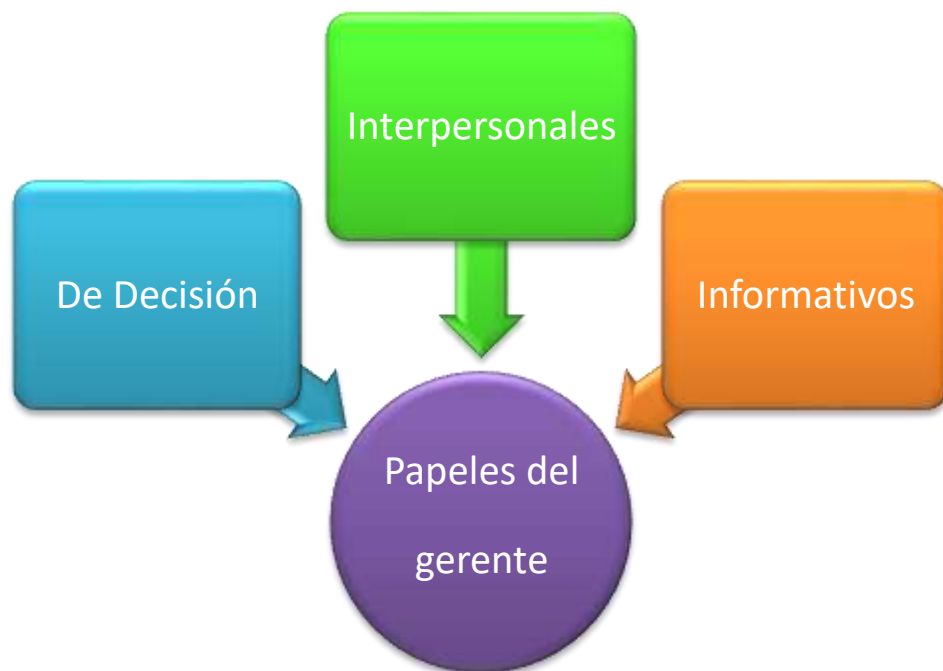


*Figura 1.1 Función directiva en los diferentes niveles de la estructura formal de la empresa.*

Además de estas tareas abordadas de manera genérica considerando los niveles jerárquicos en la organización, también encontramos que los gerentes representan ciertos roles o papeles en la práctica. El estudio de los roles gerenciales data a finales de los años 60's del siglo pasado, y específicamente en el Instituto tecnológico de Massachusetts, estudio a cargo de un estudiante en ese tiempo de posgrado llamado Henry Mintzberg, hoy en día toda una leyenda en el estudio estratégico y gerencial de la administración.

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

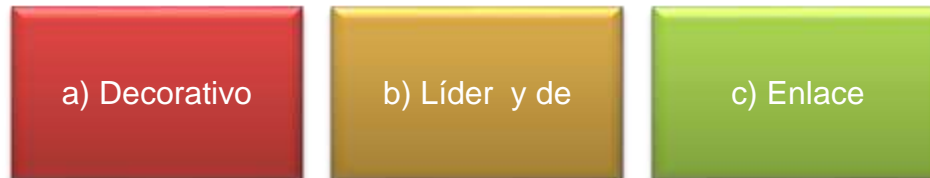
Estos papeles incluyen aspectos de imagen y comportamientos y tienen que ver con las relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones.



*Fig.1.2 Papeles que desempeña el gerente dentro de las organizaciones, elaboración propia.*

A continuación vamos a analizar cada uno de los roles o papeles del gerente dentro de las organizaciones e identificando en la suma de estos las 10 actividades generalmente asignadas a la dirección gerencial:<sup>3</sup>

Los papeles interpersonales según Mintzberg podían dividirse en tres rubros:



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

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

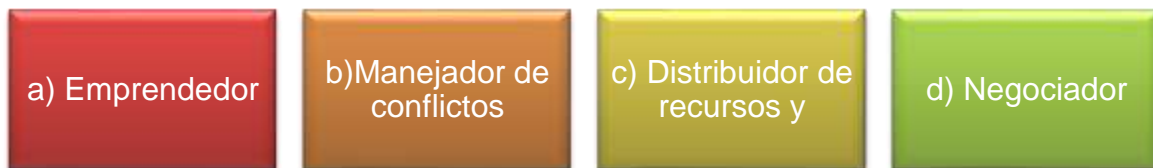
Los papeles Informativos del gerente podemos identificarlos como:



<sup>3</sup> Robbins Stephen, Administración, p. 11

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

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



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

Por último el gerente al coordinar los recursos, uno de los principios base de esa coordinación es la de asignar cada recursos de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa y de esta manera negociando con cada uno de las unidades internas de tal forma que la conformidad de ellas respondan a los objetivos para lograr en la empresa.

## 1.3 Perfil de habilidades directivas de diferentes puestos y niveles jerárquicos (jefes, directores, supervisores)

El concepto de habilidad<sup>4</sup> según el diccionario Larousse, significa “destreza para hacer una cosa y que en cierta forma se hace con gracia”. Por otro lado, la definición de competencias más adecuada por este medio nos dice lo siguiente: “son las condiciones necesarias para cierta función o servicio”, estas condiciones son propiedades que adquiere el individuo y que están en permanente modificación, a la vez están sometidas a la prueba de solución de problemas concretos en situaciones laborales con cierto grado de incertidumbre y complejidad técnica. Toda esta información nos permite entonces construir e identificar un perfil de habilidades directivas.

Por lo tanto, el perfil de habilidades directivas se refiere al conjunto de aptitudes y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada función directiva. Cabe señalar que estos perfiles son dinámicos, ya que cambian según la demanda del puesto y responsabilidad, esta demanda está ligada muy fuertemente a los objetivos y necesidades del personal. Los perfiles también son analíticos pues determinan los escenarios para orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones.

---

<sup>4</sup> <http://www.larousse.com.mx/Home/Diccionarios/habilidad>

A continuación abordemos un cuadro muy interesante sobre algunas características de las habilidades directivas del autor David A. Whetten.<sup>5</sup>

<b>Las habilidades directivas</b>	
<b>1 Son conductuales</b>	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.
<b>2 Son controlables</b>	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 otras personas y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.
<b>3 Se pueden desarrollar</b>	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.

<sup>5</sup> Whetten, David A., et al. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, p. 8.

<b>4 Están interrelacionadas y sobrepuestas</b>	Es difícil demostrar 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 sobrepone y se apoyan unas a otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
<b>5 A veces son contradictorias o paradójicas</b>	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. Habilidades directivas tomadas de Whetten, *Desarrollo de Habilidades Directivas p.8*

### 1.3.1. Enfoque de competencias gerenciales

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

El enfoque de competencias gerenciales puede valerse de tres ejes:

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

Diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua.

Propiciar un ambiente laboral conducente a los objetivos de trabajo.



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

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

Cuadro 1.2 ejemplo de competencias gerenciales

### 1.3.2. Otros enfoques

Antes de que apareciera el enfoque de competencias gerenciales, las organizaciones se valían de modelos basados en rasgos y/o experiencias para determinar el perfil de habilidades directivas.

Recordemos en la obra de Henri Fayol titulada *Administración Industrial y General*, donde describe de manera amplia las cualidades y conocimientos<sup>6</sup> que debe integrar un perfil, en este caso, de habilidades directivas. Esta gama de cualidades va desde las físicas hasta las de conocimientos especiales y experiencia, pasando por cualidades intelectuales, morales y cultura general.

Ilustrando este modelo tenemos que Fayol sugería que los candidatos a gerencia, de acuerdo al nivel jerárquico en que iban a ser contratados, deberían cumplir con las siguientes capacidades:

Para director<sup>7</sup> de empresa: Debería de tener capacidades administrativas por lo menos en un 40%, técnicas en un 15%, comerciales en un 15%, financieras en un 10 %, de seguridad en un 10 % y contables en un 10 %.

En cambio para este mismo puesto pero en organizaciones gubernamentales, las mismas capacidades se encuentran grabadas en diferentes porcentajes: la capacidad administrativa demanda mínimo un 60 %, mientras que las demás podrán encontrarse alrededor del 8 %.

Las capacidades administrativas por lo general están identificadas para el perfil de habilidades gerenciales del nivel directivo, en cambio las capacidades técnicas están identificadas en el perfil de habilidades gerenciales en el área productiva o de talleres, por ejemplo, gerente de producción u operaciones.

---

<sup>6</sup> Fayol Henri. *Administración Industrial y General*, p.134.

<sup>7</sup> *Idem*

Estos enfoques exigen ciertas cualidades (rasgos) en las personas y además también experiencia y habilidad para resolver las contingencias dentro de la empresa.

## 1.4. Estilos directivos

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



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

En primera instancia abordaremos el modelo de Douglas McGregor llamado teoría “X” y “Y”. Este modelo compara dos estilos antagónicos de administrar, por un lado la teoría “X”, define un estilo tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, algunos aspectos que resalta del hombre son los siguientes<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, p.532

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

Falta de ambición. No asume responsabilidades y es dependiente.

Es egocéntrico. Sobrepone los objetivos personales a los institucionales

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

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

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

En el siguiente cuadro (1.2) mencionamos de manera general las características de esta teoría "X", "Y", de Douglas McGregor<sup>9</sup>:

---

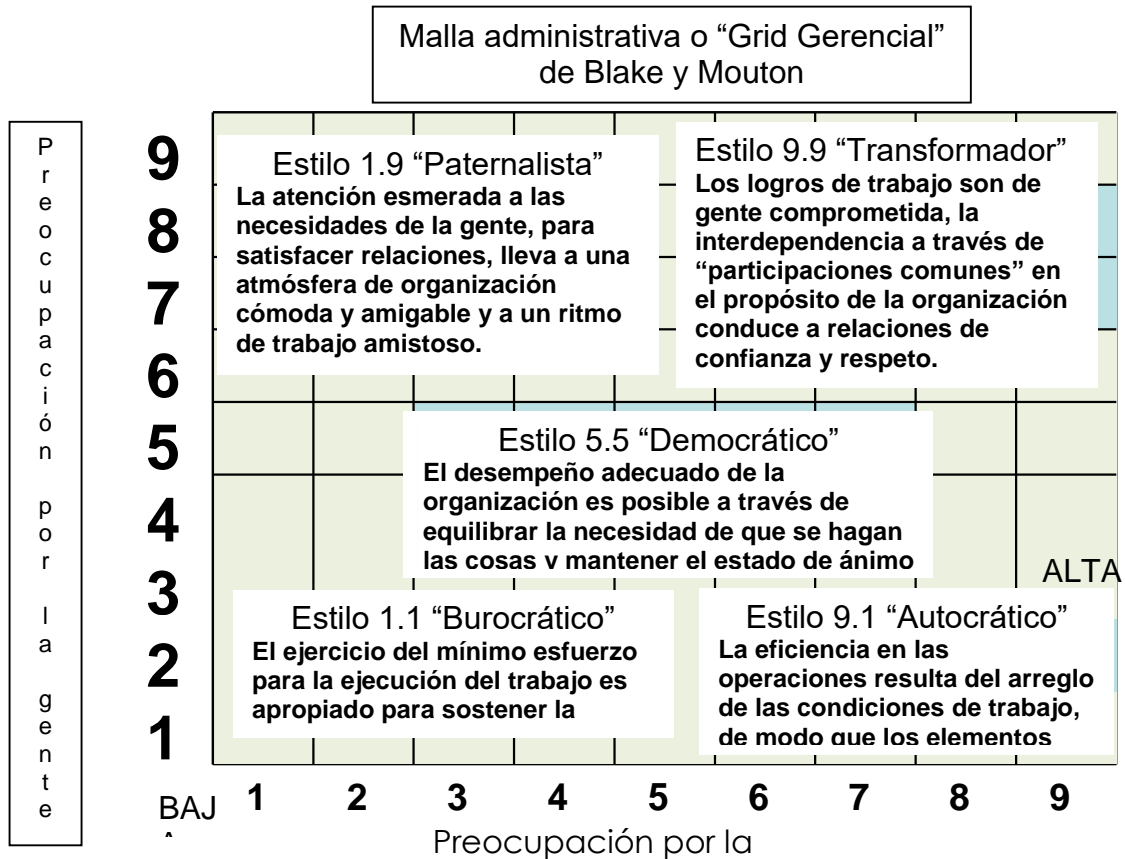
<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 1998, p.536

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

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

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

ALTA



*Figura 1.3. Malla administrativa o "Grid Gerencial" de Blake y Mouton<sup>10</sup>*

<sup>10</sup> Fuente: Adaptación del autor de la figura 16.4 de la obra de Daft e información de Münch.

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

*Cuadro 1.4. Estilos básicos de dirección, características y consecuencias<sup>11</sup>*

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

<sup>11</sup> Elaboración del autor con información de L. Münch.

La autora Lourdes Munich presenta en su obra<sup>12</sup> una matriz bidimensional donde un eje representa los cinco estilos básicos, y el otro, las seis características relevantes de cada estilo. En el cruce de ambos ejes describe el resultado obtenido de este análisis matricial, lo que facilita y complementa la comprensión del significado de cada estilo básico y su impacto en el desempeño directivo del gerente. En el cuadro 1.4. se reproduce esta matriz. Los números que anteceden a cada estilo directivo hacen referencia a su posición en la rejilla.

Estilos directivos → Características ↓	9.1 <b>Autócrata</b>	1.9 <b>Paternalista</b>	1.1 <b>Burócrata</b>	5.5 <b>Demócrata</b>	9.9 <b>Transformador</b>
<b>Comunicación</b>	“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.
<b>Instrucciones</b>	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.
<b>Equivocaciones y errores</b>	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.

<sup>12</sup> Münch, Lourdes. *Liderazgo y dirección*, p. 74.

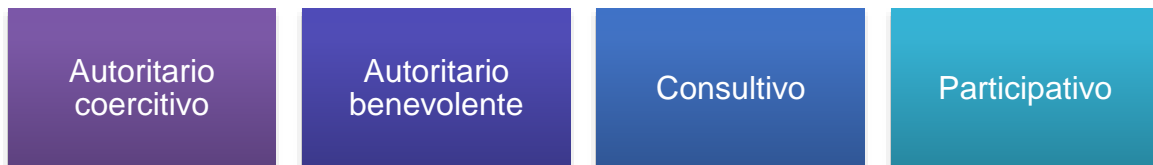


<b>Quejas</b>	Las considera como debilidad o incapacidad; las ignora.	Se une al grupo y acepta las quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas, "puertas abiertas".	Son significativas, aprende a través de la crítica.
<b>Productividad de los empleados</b>	Frustración y hostilidad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

**Cuadro 1.5. Características de los estilos directivos<sup>13</sup>**

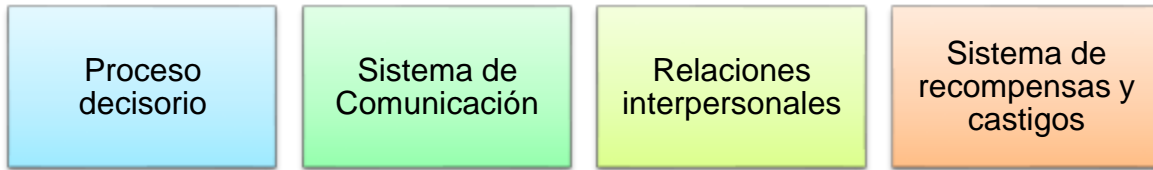
Para continuar con los modelos de estilo directivos analizaremos los sistemas de **Rensis Likert**. Este autor fue uno de los exponentes de la escuela del comportamiento organizacional, una de sus teorías centrales es el relativismo con que ve a la ciencia administrativa, en este concepto menciona que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

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



<sup>13</sup> Reproducción de la figura 2.10 de Munich, op. cit. p. 74

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



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

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

Sistemas de administración → Variable Principales ↓	(1) Autoritario coercitivo	(2) Autoritario benevolente	(3) Consultivo	(4) Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Sigue en la cúpula de la administración, pero permite una pequeña delegación de carácter rutinario	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados
Sistema de comunicación	Bastante precario, solo comunicaciones verticales, descendentes dando ordenes	Relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente, ascendente) y horizontal	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa

<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Provocan desconfianza. No hay espacio para la organización informal. Las personas se aíslan por los cargos y tareas.</p>	<p>Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.</p>	<p>Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.</p>	<p>Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.</p>
<p>Sistemas de recompensas y castigos</p>	<p>Énfasis en castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas, solo de origen estrictamente salarial.</p>	<p>Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con una menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes, las recompensas sociales aún son muy escasas</p>	<p>Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). Las recompensas sociales son ocasionales, casi no existen castigos o penas.</p>	<p>Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas salariales y materiales frecuentes. Los castigos son raros y cuando se presentan son definidos por los grupos.</p>

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

## RESUMEN

La dirección es la primera etapa dinámica del proceso administrativo y tiene por objetivo promover todos los esfuerzos humanos hacia los logros de los objetivos de la organización. Las características de la función directiva son extensas y todas ellas identificadas con los valores humanos y necesidades humanas de comunicación, motivación, liderazgo y desarrollo humano. Estas características identifican a la organización y su cultura de trabajo y son los motores del desempeño humano dentro de la función productiva.

Dentro de la función directiva identificamos las actividades que permiten llevar a cabo las tareas más básicas para que se logre este proceso direccional; estas actividades están ligadas al nivel jerárquico específico de la función que queremos identificar, así tenemos que las tareas de un director general son muy diferentes a los de la función directiva de un coordinador o de un supervisor. Estas actividades están determinadas también por las capacidades que demanda el puesto, así, tenemos que para el puesto de un director se demandan capacidades ligadas a tareas administrativas de índole estratégico. Esto significa también que cada puesto exige un perfil específico e idóneo a la función y tareas que se realizarán en la empresa, ese perfil está compuesto entre otros elementos, de habilidades gerenciales, y que se aplicarán en las tareas y objetivos de la empresa.

Las habilidades son un grupo de acciones conformadas por las capacidades del individuo, que le permiten sobresalir de otros en las mismas tareas. Estas aptitudes o habilidades tienden a ser dinámicas conforme van cambiando aspectos de tecnología y conocimiento.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y páginas
Reyes	Administración Moderna	Capítulo 11 383-437
Fayol	Administración Industrial y General	Primera Parte capítulo 2 134-153
Chiavenato	Administración en los nuevos tiempos	Capítulo 14 482-540

## UNIDAD 2

# La autoridad en los procesos de dirección



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda la autoridad en los procesos de dirección, la relación con el poder, establezca límites en la autoridad en la dirección, así como la delegación de autoridad.

## TEMARIO DETALLADO

**(6 horas)**

### **2. La autoridad en los procesos de dirección**

2.1. La autoridad en los procesos de dirección

2.2. La autoridad y su relación con el poder

2.3. Los límites en la autoridad en la dirección

2.4. Delegación de autoridad en los procesos de dirección.

---

# INTRODUCCIÓN

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

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



## 2.1. La autoridad en los Procesos de dirección.

Siendo entonces para la dirección una columna fundamental el ejercicio de la autoridad es importante determinar cuál es la interrelación de esta con los procesos de dirección existentes.

Los procesos que conforman a la fase de dirección son los siguientes:



La autoridad siendo por naturaleza una figura estatutaria se enlaza con una eficiente comunicación, ¿cuál es la razón? A través de este último proceso la autoridad podrá ser presentada y comprendida ya sea de manera verbal, escrita o a través de las herramientas de información y comunicación, como intranet, buzones electrónicos, foros o salas de plática. Es indispensable que los objetivos, órdenes e instrucciones entre elementos de trabajo se den bajo una formalidad, el administrador buscará identificar la razón de ser de los esfuerzos de un grupo de trabajo a través de un eficiente proceso de comunicación y del uso adecuado de los diferentes medios y recursos en este proceso.

Cuando existe esta comunicación entre todos los integrantes del equipo de trabajo permite entonces conocer los pormenores, necesidades y objetivos del área y, por lo tanto, va a facilitar procesos tales como la delegación, misma que permite a través de la comunicación otorgar a los gerentes de nivel medio e inferior bastante poder discrecional para realizar sus actividades y operaciones del área, sin duda alguna este proceso delegacional permite no solo la participación del subordinado sino también el compromiso y la iniciativa para obtener los resultados de una manera más ponderada en su puesto y que facilita el siguiente proceso dentro de la dirección que es la toma de decisiones. La toma de decisiones es un proceso en dirección que se está dando en todo momento al igual que la comunicación, el administrador llámese director, jefe, coordinado o supervisor siempre estará frente a un dilema: decidir qué es lo más adecuado para la organización y su personal en ese momento, como autoridad el administrador buscará no sólo la eficiencia del logro de los objetivos sino también la satisfacción de su personal. Por ende tomar una decisión no es cuestión de fuerza o poder sino de un proceso racional que conlleve objetivos y compromiso organizacional.

El decidir en ocasiones no garantiza automáticamente la solución del problema o el logro de los objetivos, el jefe debe saber vender la idea e influir de tal manera que crean en él, este concepto de influir es parte del proceso de liderazgo; autoridad y liderazgo muy difícilmente sobreviven de manera aislada, es un binomio obligatorio en las organizaciones de hoy en día, uno al otro se fortalecen y permiten unificar grupos de trabajo. El administrador líder no solo influye por sus conocimientos o su fortaleza individual sino también por la capacidad que tiene al identificar los factores que puedan motivar ese momento, la motivación es un proceso latente que tiene que encender de manera creativa a diario el responsable de un grupo de trabajo, hoy en día no basta la autoridad como enlace en la relación dirección-trabajadores, sino que es fundamental crear los escenarios idóneos para vender muchas ideas dentro de la organización como son la creatividad, la iniciativa, la empatía, la

sustentabilidad, la responsabilidad social y demás actitudes del individuo ante el trabajo y sobre todo ante sus compañeros.

La supervisión es un proceso imprescindible en el transcurso del desarrollo laboral del trabajo, el supervisor ya no es el capataz del comienzo del siglo XX, hoy en día el supervisor o coordinador dependiendo de la organización a que pertenezca se convierte en un facilitador para el trabajador, permite que el grupo de trabajo cuente con una figura de la dirección en donde se haga escuchar sus necesidades y sugerencias del trabajo, el supervisor estará cerca del proceso laboral con sus colaboradores y los educará, capacitará y desarrollará en lo posible dentro del ámbito laboral especializado.

Por último e igual importante está el proceso de negociación en la dirección, aquí la autoridad es decir el administrador en turno buscará la manera de poner en la mesa las condiciones, políticas y reglas de trabajo a fin de que exista de antemano el conocimiento de las condiciones y limitantes en el área de trabajo. Negociar será siempre fácil cuando sea de manera bilateral, cuando se usa la autoridad como prepotencia lo único que generará es descontento, conflictos y pugnas laborales, que acabarán de manera indistinta en los tribunales laborales generando un costo económico y social muy alto para la imagen de la empresa y el clima laboral de la misma.

## 2.2. La autoridad y su relación con el poder

Richard H. Hall, 1996 comienza en su análisis organizacional del poder con una frase más que interesante, dura pero real: *“las organizaciones y el poder son sinónimos en muchos aspectos. Después de todo, las organizaciones son instrumentos poderosos de los poderosos...”*<sup>14</sup>

De igual manera Amitai Etzioni, 1960, menciona que entre las características de una organización está la conformación de centros de poder, y estos controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirige hacia sus objetivos.<sup>15</sup>

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

Fayol definía a la autoridad como el “derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”<sup>16</sup> este es uno de los primeros encuentros en el estudio de dos conceptos básicos en el sistema de control y orden de toda institución. Esta capacidad de mandar y hacerse obedecer exige que deba ser legal, técnica y moral para que funcione. La legalidad es básica ya que la autoridad al ser transferida a un individuo debe ser en presencia de los miembros de la organización y también bajo el marco jurídico que rige a la institución. Por otro lado, el reconocimiento moral que pueda tener un individuo de sus compañeros permite en muchas ocasiones influir más al ejercer la imagen de la autoridad que la misma legalidad, o el conocimiento que

---

<sup>14</sup> H. Hall Richard. *Organizaciones: Estructuras y procesos*, p.119

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría General de la Administración*, 1988, p.371

<sup>16</sup> Fayol Henri *Administración Industrial y General*, p.153

de si ya tenga. Por eso es indiscutible que la autoridad y poder dentro de las organizaciones sea un producto nato de las capacidades humanas, el hombre es la fuente de este proceso de la función direccional.

Sergio Hernández (2008) alude dos elementos básicos para comprender la definición de autoridad y su relación con el poder, menciona que la autoridad es comprendida como el carácter y representación de una persona, este carácter es un elemento humano, personal e intransferible; y por otro lado la autoridad como representación es un elemento legal-organizacional que se delega y formaliza en los individuos que ocupan temporalmente un puesto con las obligaciones y responsabilidades inherentes que ello implica.<sup>17</sup>



La autoridad y el poder son dos conceptos que junto con el liderazgo han estado de la mano en las organizaciones. No siempre se pueden entender estos elementos en un orden obligatorio, la lógica dictaría que primero se otorga la autoridad y después se gana el liderazgo para terminar en un inminente poder. Pero a veces no lo es así, cuando estudiábamos la asignatura de Fundamentos de Administración analizamos los grupos informales de Elton Mayo<sup>18</sup>, veíamos cuanta influencia ejercían estos sobre la dirección que sin duda era el órgano más representativo de la autoridad. Y que no era de extrañarse que de esos grupos informales naciera un nuevo jefe en los talleres de esas empresas, entonces en este caso primero se manifiesta un liderazgo de grupo y luego la autoridad estatutaria de la que hablamos anteriormente. Sin importar el orden de aparición lo cierto es de que autoridad y poder siempre han estado presentes en la edificación de toda organización.

---

<sup>17</sup> Hernández y Rodríguez Sergio. *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, 2008, p.207

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 99-121

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

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

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

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

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

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 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 —ex presidente 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 fondo<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Daft, Richard. (2006). *La experiencia del Liderazgo*, 3ª edición, México, Thompson. pp. 315.

## 2.3. Los límites de la Autoridad en la dirección

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

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

La autoridad en muchas ocasiones pierde su dimensión cuando la función directiva comienza a enfrentarse a “amenazas”, amenazas que en muchas ocasiones son oportunidades de cambio. Por ejemplo, cuando un supervisor no sabe computación, evitará que se utilicen computadoras a toda costa, y cualquier propuesta por parte de sus subordinados y aun de sus jefes será una amenaza, y las criticará aun sin conocerlas.

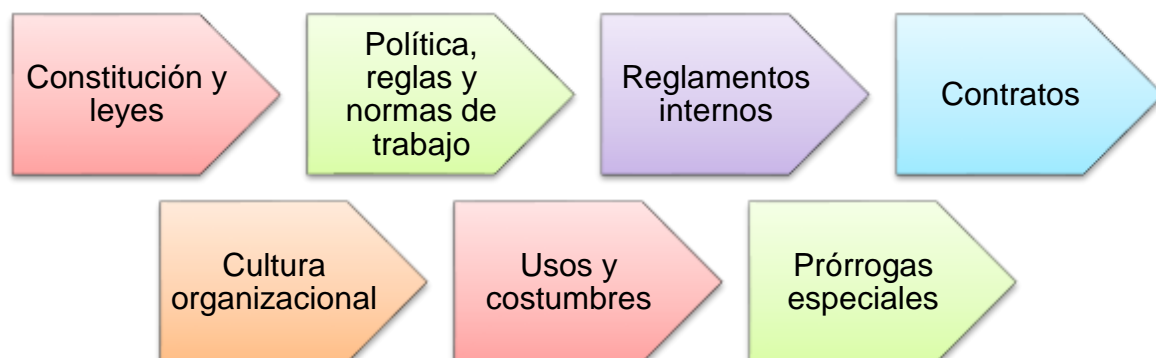




Por lo tanto, utilizará su autoridad para influir en boicotear estas propuestas y lo único que generará a la empresa será pérdida de tiempo en cuanto a tecnología, un envejecimiento prematuro a la institución y el mismo coordinador perderá credibilidad y autoridad técnica y moral ante sus subordinados. Esta limitada percepción de la autoridad, convierte a muchos de estos “administradores”, en su función directiva, en caciques, en señores feudales que cuidan celosamente su área de trabajo de la intervención de agentes externos, determinando ellos y sólo ellos cómo y cuándo se hace el trabajo.

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

Por ello los límites de la autoridad deben estar claramente definidos, y en esta delimitación influirán aspectos tanto internos como externos de las instituciones; a continuación daremos la lista de algunos de ellos:



- a) La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos es la carta magna de nuestras leyes en donde se prescriben los derechos y garantía que tenemos como mexicanos ante cualquier institución pública o privada, estos derechos son irrevocables. La constitución pregona en su artículo 1 que todas las autoridades en el ámbito de sus competencias tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos. Por lo tanto no hay autoridad que se pueda extralimitar en estos aspectos. Igual que la CEUM, existen otras leyes específicas como la Ley Federal de Trabajo que dicta los derechos y obligaciones de un trabajador.
- b) Para que la autoridad defina sus límites, es importante que las políticas, reglas y normas de trabajo se elaboren por escrito y sean entregadas por medios impresos o electrónicos a los trabajadores, de tal forma que no haya prepotencias, dudas e intolerancias por ambas partes (autoridad-subordinado) y que permita entonces trabajar bajo un clima amigable y seguro.
- c) Un reglamento interno de trabajo es el documento oficial elaborado por la empresa que determina las condiciones, derechos y obligaciones laborales en las que deben de sujetarse la empresa y sus trabajadores, en armonía con las disposiciones legales vigentes.
- d) Contratos individuales o colectivos de trabajo. Documentos en los cuales tanto el trabajador como el empleador se comprometen en las condiciones en que uno presta el servicio, mientras que el otro remunera y determina las condiciones de trabajo.

- e) Por último, dentro de la empresa se conforman una serie de acciones consuetudinarias que por usos y costumbres han sido llevadas a la práctica de manera natural y que en muchas ocasiones no están consideradas en los reglamentos ni en los manuales, pero que forman parte del equilibrio y tolerancia de la vida interna de la empresa. Por ejemplo, el trabajador administrativo universitario que recibe su cheque de nómina sale a cambiarlo al banco, utilizando un par de horas de su horario de trabajo, el coordinador de área no puede evitar esta salida, a lo sumo podrá negociar el horario que utilizará el trabajador para salir. Aquí el coordinador encuentra limitada su autoridad.
- f) En el mismo tenor, las prórrogas especiales a personas con características diferentes o en situaciones particulares generarán una limitante a la autoridad. Por ejemplo, trabajadores en comisiones, estudiando algún curso, carrera profesional o posgrado, gozan de tolerancia para llegar en ciertos horarios fuera de los normales o faltar en las tardes. Todas estas condiciones diferentes harán que, en las funciones directivas, mermen ciertos grados de autoridad sobre personas o áreas de trabajo.

## 2.4. Delegación de autoridad en los procesos de dirección

La delegación de autoridad es la consecuencia de un proceso natural dado por el crecimiento interno de la estructura funcional de las empresas y se manifiesta en la amplitud de los niveles jerárquicos de la estructura de la empresa, la delegación de autoridad se va definiendo desde el análisis de tramo de control, es decir, que “hay un límite al número de personas que los administradores pueden supervisar eficazmente y respecto de los cuales pueden tomar decisiones”.<sup>20</sup>

Según Koontz&Weihrich la autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones.<sup>21</sup> De igual manera, estos autores ilustran esta definición a través de un proceso de delegación, el cual está conformado de la siguiente manera:

- a) La primera fase de este proceso es la determinación de los resultados esperados de un puesto.
- b) La asignación de tarea a ese puesto.
- c) La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas.
- d) El compromiso y la toma de responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

<sup>20</sup> Koontz Harold, Weihrich, *Administración. Una perspectiva global*. P.314

<sup>21</sup> Ibid. 314

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

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

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

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

Cuando el equipo de trabajo logra ser autoadministrado (empowerment), entonces logra su propio control en el ritmo de trabajo, la determinación de sus asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de los procedimientos de inspección, así como establecen metas de producción, fijan escalas de sueldos vinculadas con las habilidades de cada uno de sus miembros, reclutan, seleccionan y contratan así como despiden a compañeros de trabajo.

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

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

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

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

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

- d) Para evitar estos posibles errores debemos estar siempre dispuestos a apoyarlos en asesorías constantes, siempre y cuando lo pidan; la detallada explicación de los objetivos, políticas y reglas de trabajo, así como tener siempre actualizados los manuales administrativos que servirán como instrumento de apoyo en las dudas rutinarias.
- e) Ceder la confianza absoluta al subordinado. O en su defecto, evitar la delegación en el caso de que aún no estemos convencidos de qué tan preparados están los subordinados, o por considerar que aún no perciben todos los elementos de una situación. Para ello es importante capacitar y sensibilizar al personal que se pretende dejar en el puesto.
- f) Crear controles adecuados para evaluar la delegación. Por lo regular se hace una buena planeación al delegar la responsabilidad pero no se consideran los controles adecuados, este punto es importante ya que la dirección debe retroalimentarse en las primeras etapas en tiempo más cortos y alargando los tiempos conforme se vayan obteniendo los resultados esperados.

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

## RESUMEN

En esta unidad abordamos los aspectos más importantes de la autoridad, está considerada como el principal elemento del proceso de dirección, ya que sin ella las autoridades directivas no lograrán ejecutar correctamente los planes de la organización.

Para definir el concepto de autoridad se deben considerar dos aspectos particulares: el humano y el organizacional. Los aspectos humanos son aquellas capacidades que tiene el jefe o líder de una institución definidas en un plano cognoscitivo, axiológico, técnico y carismático; por otro lado el aspecto organizacional está conformado por los elementos que generan las instituciones y que la hacen legal, ya sea a través de acuerdos, contratos, reglamentos, políticas y normas de trabajo entre otros.

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

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



Para no generar un poder negativo dentro de las organizaciones existen diferentes instrumentos administrativos que “equilibran” la intolerancia y prepotencia de algunas personas que sobrepasan los límites de autoridad, éstos son: las políticas, los reglamentos, las leyes y las normas de trabajo, entre otros.

La descentralización es el fenómeno a través del cual se delega la autoridad, es decir, un superior concede discrecionalidad a un subordinado o subordinados para la toma de decisiones.

Es importante que en el proceso de delegación consideremos algunos puntos clave, tales como: la persona a quien se le va a delegar la autoridad, la asignación de tareas a ese puesto, los resultados esperados y el grado de compromiso que esperamos en él.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

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

## UNIDAD 3

# La toma de decisiones en los procesos de dirección



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca y comprenda los tipos y modelos de decisiones que se toman en los procesos de dirección, diseñe modelos de toma de decisiones a partir de un sistema de información.

## TEMARIO DETALLADO

**(6 horas)**

### **3. La toma de decisiones en los procesos de dirección**

3.1. Tipo de decisiones en los proceso de dirección.

3.2. Decisiones rutinarias y no rutinarias.

3.3. Modelos en la toma de decisiones.

3.4. El sistema de información para apoyar la toma de decisiones en la dirección.

3.5. Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo.

# INTRODUCCIÓN

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

En una empresa los gerentes están conscientes que sus puestos por naturaleza tienen un alto grado de competitividad y buscan constantemente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativa para lograr un desempeño efectivo. Muchos de esos esfuerzos de superación están en el mejoramiento de las decisiones y de las capacidades de tomarlas. Por ello las decisiones marcan a quien las toma y en donde se toman; por un lado la calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente pueden ejercer una gran influencia sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal, pero también las buenas decisiones recaen de manera positiva en los objetivos de las organizaciones.

En esta unidad tocaremos puntos muy interesantes, en primera instancia el punto uno que son los tipos de decisiones, enfocaremos nuestro estudio tanto en el contexto como se toma las decisiones como las diferentes decisiones que emanan de este contexto.

En el punto dos identificaremos cuales son las decisiones que por su naturaleza operativa se abordan de manera rutinaria y cuales son aquellas que llamamos decisiones no rutinarias, es decir decisiones que solo se toman bajo condiciones especiales que no implica necesariamente una emergencia.

En el punto tres analizaremos algunos modelos que nos han permitido tradicionalmente la toma de decisiones, esto implica de antemano definir a la administración como un proceso de eficiencia. Estos modelos deben de responder al último punto que infiere a este proceso de manera individual y grupal. Para finalizar se revisa la importancia de estudio a la información generada dentro y fuera de las organizaciones, esta es la base principal para un eficiente proceso de toma de decisiones

## 3.1. Tipo de decisiones en los procesos de dirección.

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

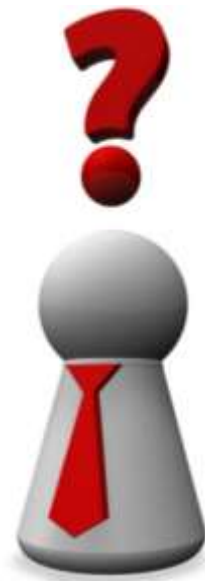
Por ello existen a diario miles de decisiones en nuestras pequeñas, medianas y grandes empresas, clasificarlas e identificarlas puede ser una tarea muy laboriosa, por ello utilizemos en algunas ocasiones puntos de referencia como factores (áreas de decisión, ocurrencia para decidir, protagonismo, etc..).

Para comenzar tenemos algunos tipos de decisión que no responden a factores pero que se presenta de manera general como son:

Las **decisiones empresariales** las cuales va a consistir en decisiones que tienen que ver con los planes estratégicos y tácticos. En áreas financieras, comerciales e incluso de procedimientos entre otros que se realizan dentro de la empresa.

Las **decisiones de políticas corporativas**, son decisiones repetitivas dentro de la empresa estas las podemos relacionar con las decisiones rutinarias.

Las **decisiones analíticas** son aquellas que requieren evaluar cada una de las alternativas y ponderarlas.



Las **decisiones generales** pues estas no serán de mayor relevancia y se tomarán de acuerdo a lo que satisfaga la necesidad con estándares mínimos.

A su vez tenemos las **decisiones de juicio** las cuales nos darán a elegir varias alternativas con las cuales utilizaremos métodos lógicos para elegir la que mejor se acomode a la solución del problema.

Así también nos encontramos con las **decisiones de tipo creativo** y son las que nos ayudaran como su nombre lo dice a crear algo nuevo o que ha sido inventado o diseñado.

Por otro lado al clasificar el tipo de decisiones considerando factores de referencia tenemos que:

- **Decisiones bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo**

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



Por el contrario si contamos con una pobre o nula información (**incertidumbre**) entonces la asignación de probabilidades a nuestro tipo de toma de decisiones sería muy limitada, de hecho nuestros gerentes estarían dudosos para para definir el problema y mucho más para establecer soluciones o alternativas con sus posibles resultados. Este tipo de decisiones estarían incluidas en las no rutinarias, clasificación que exige un mayor estudio en el punto 3.2 de esta unidad.



El tercer tipo de decisiones está determinado por el **riesgo**, a diferencia de las decisiones de tipo incertidumbre, el riesgo guarda un grado de probabilidad de hechos que conoce el gerente y que de alguna manera acepta correr bajo las condiciones en que actualmente se presenta la situación.

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

#### • **Decisiones rutinarias y no rutinarias**

Otro factor para clasificar las decisiones es la **ocurrencia** de las mismas, hay decisiones que se toman de manera **rutinaria** es decir producto mismo de las operaciones y giro de la empresa y las decisiones no rutinarias que salen de la agenda del gerente pero que se presentan inevitablemente. Esta clasificación la estudiaremos más a detalle en el punto 3.2.

- **Tipo de decisiones programadas y no programadas**

Las **decisiones programadas** en este renglón responden a una agenda de la empresa ya definida, además también está inserto el hecho de que una organización trabaja de manera racional, es decir prescribe una serie de pasos que se deben de seguir en los procesos los trabajadores, así como una serie de manuales y documentos administrativos que determinan los procesos y procedimientos de trabajo, tal y como lo estudiaste en tu asignatura de segundo semestre llamada organización y procedimientos. Es entonces que las decisiones programadas se llevan a cabo bajo un modelo racional de trabajo. Es por ejemplo cuando se debe de decidir en comprar o arrendar un equipo de trabajo, esta decisión nos va a permitir invertir de manera precisa y racional en los insumos necesarios para el proceso de producción, determinando así otras decisiones programadas como son el precio final del producto y las utilidades después de impuestos de la empresa. Las decisiones programadas están contempladas desde el proceso de planeación.

Las **decisiones no programadas** se presentan en situaciones extraordinarios en que el gerente debe de enfrentar. Por ejemplo decidir si se adquiere otra organización o no, la ausencia de un trabajador por accidente casero, o la pérdida material por una precipitación pluvial, etc. Son situaciones que no se vuelven a presentar con frecuencia.

- **Decisiones de grupo y decisiones Individuales**

Este tipo de decisiones está enfocado en la pregunta ¿quién debe de decidir?, en muchas ocasiones el gerente o director se convierten en centros de poder solitarios. Esta clasificación de decisiones las vamos a ver más profundamente en el punto 3.5.

Como conclusión a este punto podemos inferir que los tipos de decisiones están determinadas de acuerdo al contexto en que se desarrollan. En la decisión se encuentran los protagonistas (individuos o grupos), el alcance de las mismas (nivel departamental o a nivel integral), así como las fuerzas (medio ambiente organizacional interno y externo) que la definen. Todos estos factores van a influir directamente para detectar los tipos de decisión.

## 3.2. Decisiones rutinarias y no rutinarias

Las empresas cuentan con un programa de trabajo ya definido en cada una de las áreas funcionales y por lo tanto cada área tiene un modelo racional de trabajo permitiendo de esta manera desarrollar un estilo fluido de decisiones rutinarias.

Las decisiones rutinarias son decisiones tácticas, alternativas estandarizadas en respuesta a problemas ya conocidos o de índole preventivo. Para este tipo de decisiones tenemos en las empresa documentos administrativos que nos permiten responder casi de manera inmediata, para ello utilizamos recursos como un manual de políticas, de procedimientos o programas específicos de trabajo.



Este tipo de decisiones rutinarias por lo regular son las que deben de adoptar los mandos intermedios y el personal no jerárquico. No conllevan gran responsabilidad, ni están sometidas a gran stress del individuo o grupo según sea el caso y por lo regular se convierten en tareas en el proceso de delegación. Tomar una decisión rutinaria permite la búsqueda de una solución óptima y no meramente una solución satisfactoria.

Las decisiones no rutinarias al igual que las no programadas se presentan solo en una ocasión y no vuelven a veces a repetirse por ejemplo la venta de una división de la empresa, o la compra de otra compañía. Estas decisiones exigen de un modelo racional muy específico y en un contexto donde se pueda medir los riesgos, por lo regular son decisiones tomadas en grupo y evaluadas por otro grupo más especializado.

### 3.3. Modelos en la toma de decisiones

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

Para ejemplificar estos contenidos a continuación mostraremos un par de modelos que responden tanto al ámbito cuantitativo y no cuantitativo.

El modelo cualitativo de James A. F. Stoner , abordado por Idalberto Chiavenato en *Administración de los Nuevos Tiempos*, 2002. Este modelo consta de 6 etapas<sup>22</sup>:

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

<sup>22</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos* , 2002, p291

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

Dentro de este modelo cualitativo podemos incluir otros modelos inclusive de índole cuantitativa. Un ejemplo sería incluir “el Árbol de Decisiones” Este modelo cuantitativo evalúa cada una de las alternativas a tomar y les asignan un valor, mismo que indica el grado de riesgo y de logro de los objetivos que se desean:

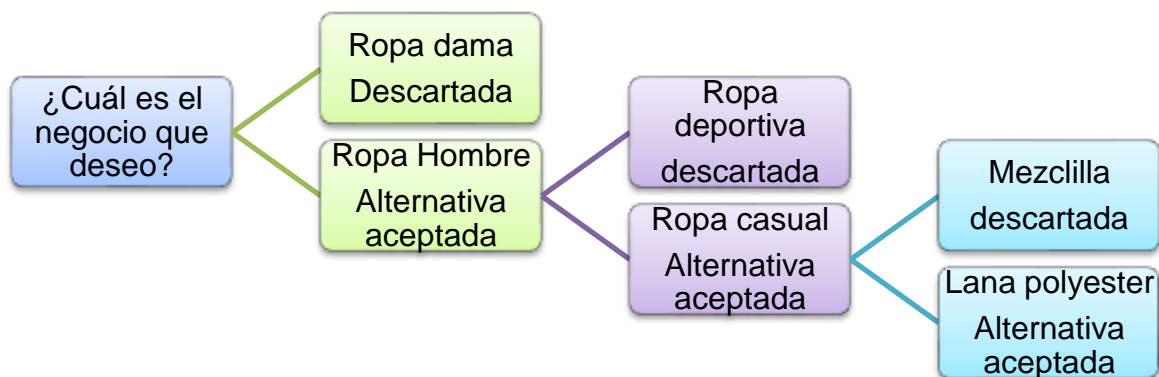


Figura 3.1 Esquema. Árbol de decisiones en la evaluación de alternativas. Elaboración propia

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

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

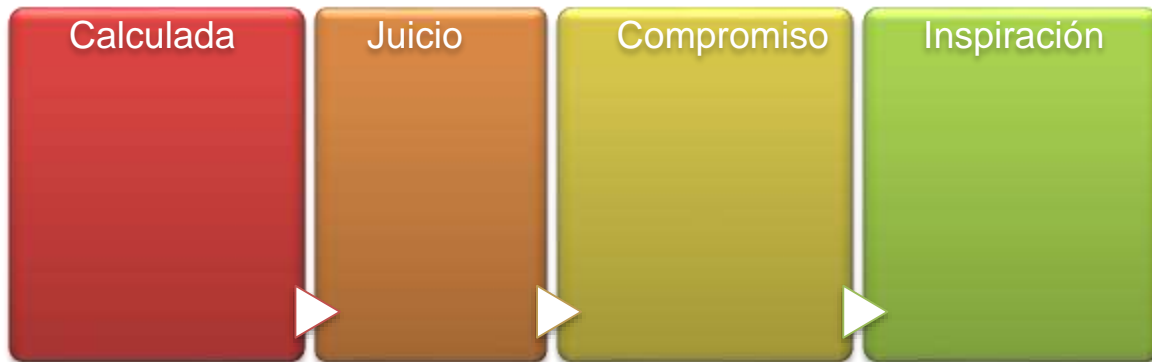
### **Modelo de Creencias y preferencias.<sup>23</sup>**

Este modelo cualitativo para toma de decisiones creado por James D, Thompson, ofrece una interacción de dos variables básicas: las creencias respecto a las relaciones de causa y efecto y las preferencias sobre posibles resultados que se deben obtener.

Esta interacción genera cuatro tipos de decisión:

---

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, 2002, p. 303



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

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

Las decisiones de compromiso. Existe certeza en cuanto a las causas pero una gran ambigüedad en los resultados esperados. Es una decisión no programable y juega un riesgo en relación a los múltiples objetivos de la empresa, son decisiones que se deben a tomar a pesar de que el resultado pueda afectar a otras decisiones. Por ejemplo los seguros de una empresa, el seguro contra eventualidades genera un costo para la empresa y el contratarlo puede afectar las utilidades financiera de la misma, pero es necesaria para asegurar ciertos riesgos que de lo contrario perdería todo la empresa.

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



## 3.4. El sistema de información para apoyar la toma de decisiones en la dirección.

Parafraseando a Hellriegel y Slocum<sup>24</sup>, las condiciones en que se toman las decisiones dentro de una organización ya sea de manera individual o grupal son el reflejo del entorno o medio ambiente organizacional de la empresa, es decir las fuerzas internas o externas que determinan las decisiones de un departamento organizacional o de la misma empresa de manera integral. Estas fuerzas se manifiestan en la sociedad por medio de innovadoras tecnologías, nuevos competidores y pasando por el dinámico mundo jurídico que nos envuelve el estado a las empresas.

Todas estas fuerzas en su ámbito generan información. Información que la empresa demanda de su contexto de manera constante para decidir, y además información que la empresa ha generado y guardado en su momento de trabajo, es decir que la empresa guarda un acopio tremendo de su experiencia tanto en el mercado como de su funcionamiento interno. Todo esto ha creado los sistemas de información gerencial, mismos que han servido para decidir, implementar y comparar los logros de los actuales objetivos como para crear nuevas estrategias y abordar nuevos mercados y obtener resultados más eficientes al futuro.

El sistema de información gerencial es considerado como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna eficaz y eficiente.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Hellriegel y Slocum, Administración, 1998, pp. 268

<sup>25</sup> Koontz y Weihrich, Administración, una perspectiva global, 1993. p.618

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

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

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

Algunos inconvenientes con respecto a la información que va a utilizar el gerente es por un lado lo abundante que hay hoy en día, es importante filtrar tal información de tal forma en que realmente invierta el tiempo adecuado en el manejo, análisis y uso de información adecuada y objetiva. Actualmente la tecnología de información y comunicaciones (TIC) han permitido no solo el acopio y análisis de la información sino también el manejo, edición y presentación de esta información en documentos útiles como son los informes y memorias de las empresas.

## 3.5. Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo.

Según Salvador Mercado en su Administración aplicada (1997), las decisiones pueden dividirse en decisiones individuales y decisiones colectivas o en grupo.

Las decisiones individuales suelen ser aquellas que toma directamente el gerente o el supervisor si se da el caso. En cambio las decisiones colectivas o de grupo son aquellas que basándose en la opinión de sus integrantes, adopta un grupo de personas encabezadas por el gerente.

### Decisiones Individuales

Este tipo de decisiones son aquellas que el gerente toma directamente.

Para tomar una decisión individual el gerente busca formalizarlas bajo las siguientes bases<sup>26</sup>:



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

<sup>26</sup> Mercado Salvador, "Administración aplicada", segunda parte, 1997, p.588

conflicto entre el personal que tiene que ejecutarla ya que un modelo autocrático de decisiones no genera ningún valor de iniciativa, creatividad y objetividad en el personal.

### **Toma de decisiones en grupo**

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

Las decisiones estratégicas y corporativas de una empresa se toman en grupo. En este tipo de decisiones radica su importancia entre otras cosas en que su efecto es de largo alcance<sup>27</sup> para sus actividades y el personal.

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

Como en todo hay ventajas y desventajas en la toma de decisiones individuales y en grupo.

---

<sup>27</sup> Robbins/ De Censo, Fundamentos de Administración, 2009, p-113.

Según Robbins & De Cenzo, en su obra *Fundamentos de Administración*, 2009 las principales ventajas y desventajas de tomar decisiones en grupo son las siguientes:

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

## RESUMEN

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

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

Sea cual fuere el tipo de decisión a tomar es necesario crear los escenarios para comprender el contexto y su mecánica, para ello se formulan modelos cualitativos y cuantitativos. En los modelos cualitativos se pretende analizar tanto las fases del proceso de toma de decisiones como las variables que influyen en ellas y determinan los tipos de decisiones., los modelos cuantitativos nos permiten darle



valor a las variables que deseamos trabajar y determinar con precisión los riesgos a los que incurrimos en cada una de las alternativas a trabajar.

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

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Tema	Capítulo y Páginas
Hernández y Rodríguez	La toma de decisiones en los procesos de dirección	Págs. 185-193
Hellriegel & Slocum	Tipo de decisiones en los procesos de dirección	Págs. 265-277
Chiavenato	Decisiones rutinarias y no rutinarias	Págs. 299-301
Chiavenato.	Modelos en la toma de decisiones	Págs. 290-298
Koontz y Weihrich	El sistema de información para apoyar la toma de decisiones en la dirección	Págs. 618-623
Stephen P. Robbins y David A. DeCenso. <i>“Fundamentos de Administración”</i> .	Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo	Págs. 113-115



## UNIDAD 4

# La comunicación en los procesos de dirección



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno realice un análisis transaccional en la comunicación, comprenda y utilice las técnicas de comunicación y observe su importancia en el manejo del conflicto.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **4 La comunicación en los procesos de dirección**

4.1. El proceso de comunicación y barreras que lo afectan.

4.2. Análisis transaccional en la comunicación.

4.3. Técnicas de comunicación en los procesos de dirección.

4.4. Comunicación asertiva y no verbal.

4.5. La comunicación y el coaching.

4.6. La importancia de la comunicación en el manejo del conflicto.

4.7. El uso de las TIC en los procesos de comunicación de la dirección.

# INTRODUCCIÓN

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

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

Para entender algunos aspectos de actitud y personalidad en la comunicación interpersonal aludimos a considerar conceptos como la asertividad y el análisis transaccional. Y sin duda alguna, para que haya una buena comunicación organizacional es importante considerar algunas técnicas de comunicación que nos permitan ser más eficientes. La comunicación juega diferentes papeles en la organización, no solo enlaza ideas, también educa y capacita (coaching) y sirve como instrumento mediador de conflictos.

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

## 4.1. El Proceso de comunicación y barreras que lo afectan

Uno de los principales procesos que se dan en cualquier organización y que es la base primordial de todos los procesos subsecuentes es la comunicación, si no hay comunicación no hay toma de decisiones, no hay instrucciones, no hay liderazgo ni motivación, no hay orden ni entendimiento, se dice que los gerentes pasan el 80% de su jornada laboral en comunicación directa con la gente<sup>28</sup>, ya sea por teléfono, foros, chat, o conversando informalmente mientras recorre los pasillos de su departamento. La noción de comunicación es de carácter intuitivo. Una primera aproximación a esta noción nos lleva, en efecto, a definir la comunicación como todo intercambio de mensajes. Una definición semejante, sin ser falsa, nos da cuenta de lo esencial de la comunicación: el fin perseguido por el emisor del mensaje es modificar el comportamiento del receptor.

La comunicación proviene de la palabra latina *comunicare* que significa compartir, hacer partícipe de algo, que sea de todos, dar parte de una cosa. La comunicación se puede conceptualizar como un proceso, es causa y efecto, acción y reacción, pues expresamos nuestras ideas, pensamientos, sentimientos, etcétera, mediante cualquier tipo de medio, pero, además, recibimos una respuesta.<sup>29</sup>

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

---

<sup>28</sup> Daft Richard, Administración, 2004, p. 581

<sup>29</sup> Arias Leza Nancy, "Comunicación" en Adminístrate hoy, marzo 2005, p.13

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

No es preocupación de esta unidad el definir el concepto de comunicación, pero considerando que es el centro del desarrollo de este apartado, nos daremos la tarea de mencionar algunas definiciones bajo la lupa de estas disciplinas.

Carl Iver Hovland (1953). Matemático y psicólogo, estudio de las teorías conductistas y específicamente en el proceso de comunicación, define a esta como un proceso por el cual un emisor transmite estímulos (sobre todo verbales) a un receptor para modificar su comportamiento<sup>30</sup>.

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

Es posible generalizar aún más y pasar del plano del grupo organizado al del individuo, y estudiar las comunicaciones que establecen entre las diferentes instancias de su personalidad. El psicoanálisis, que muestra la importancia de los impulsos reprimidos y de los conflictos inconscientes sobre la conducta humana, pone de relieve la influencia oculta de algunos sectores de la individualidad sobre el

---

<sup>30</sup> <http://www.infoamerica.org/teoria/hovland1.htm> visto el 31 de julio 2013

comportamiento global. El fin de la cura psicoanalítica será permitir a las diferentes instancias comunicarse libremente entre sí, es decir, afectarse unas a otras y así favorecer una regulación satisfactoria de conjunto. Toda esta explicación se valida a partir de los análisis posteriores de esta unidad al incluir aspectos como asertividad y análisis transaccional.

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

La comunicación es el proceso por el cual una fuente de información A (hombre, grupo, máquina) tiende a obrar sobre un receptor de información B, de tal forma que provoque en la aparición de actos o sentimientos que permitan una regulación de las actividades de B o del grupo que pertenece A y B.

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

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

La comunicación es el fondo al implementar sus equipos de trabajo (círculos de calidad, comités de productividad, equipos inteligentes, comisiones mixtas, etcétera) y se establecen amplias redes de comunicación que dan sentido a lo que

se hace, lo que facilita de manera natural aspectos como el compromiso empresarial.<sup>31</sup>

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

### **El proceso de Comunicación**

Hoy en día, cuando nos referimos al proceso de la comunicación, nuestra mente envuelve una serie de escenarios que van más allá de la relación de dos o más personas, y entonces al tratar de definir este proceso lo relacionamos más con aspectos tecnológicos que personales; pero en realidad este proceso no ha cambiado en décadas, lo único que encontramos es un listado más amplio de recursos o canales, es decir de dispositivos para comunicarnos: celulares, computadoras (en este dispositivo también hay un sinnúmero de recursos informáticos como son los chat y foros en las redes sociales), teléfonos fijos, telégrafos, etcétera.

De esta manera podemos aseverar que el proceso de comunicación es *el conjunto de fases o etapas por los cuales se transmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos, que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.*<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Calderón Daniel Alberto, en Adminístrate Hoy No. 1, pag. 24

<sup>32</sup> Hernández Rodríguez Sergio, Administración ,2008. p. 212.

## Elementos de la comunicación

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

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

### Elementos del proceso de comunicación:

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



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

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

5. Medios definidos de transmisión del mensaje
  - a) Empleo de ciertos signos semánticos (código)
  - b) Utilización de medios técnicos (orales, circulares, dispositivos específicos, etc.)

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

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

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

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

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

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

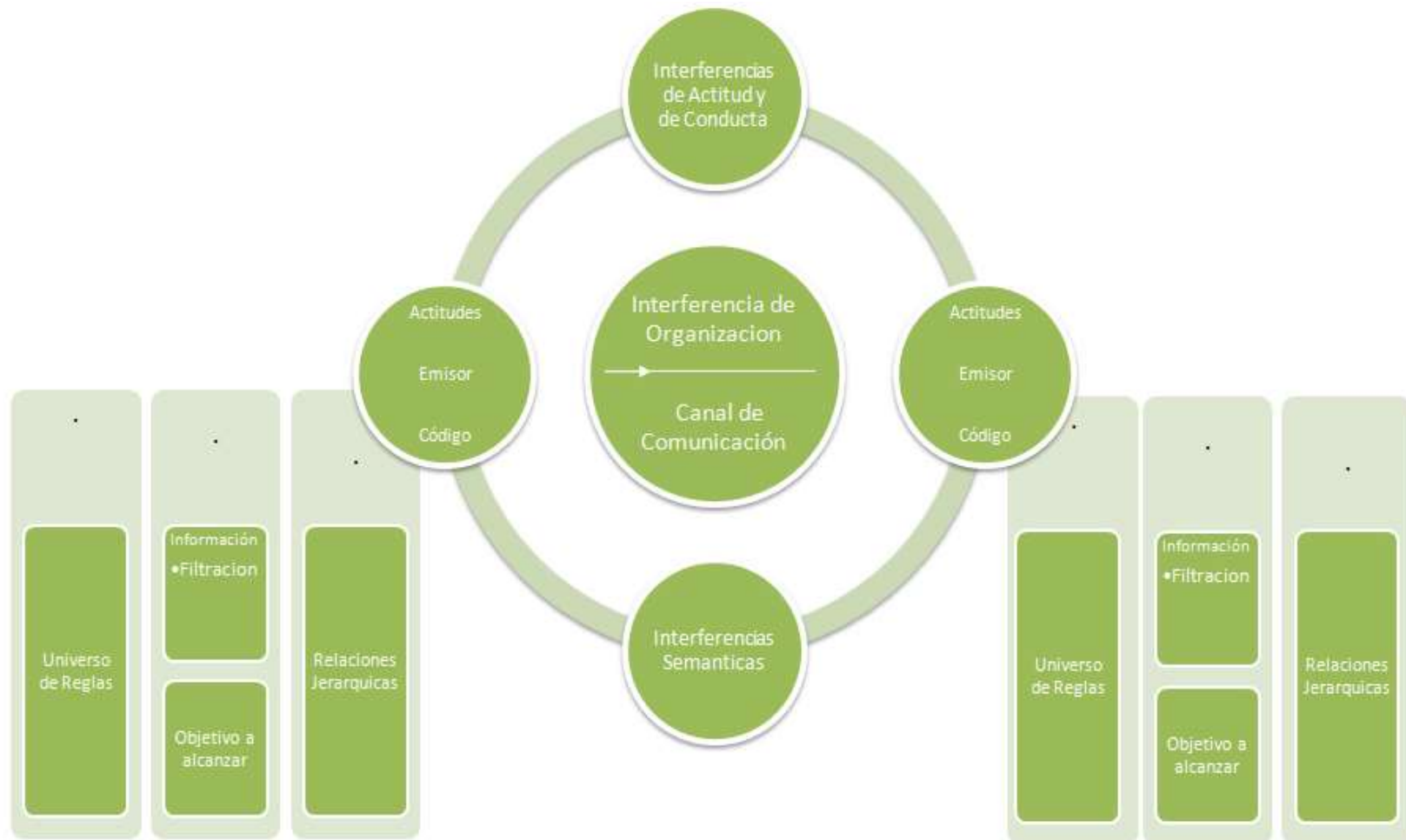
¿Se conoce de manera precisa el canal que se va a utilizar?, ¿se a quien debo de transmitir las informaciones en todos los casos?, ¿cuál es la longitud de las líneas de comunicación? ¿Existe una multiplicación de niveles jerárquicos (estructura vertical regida por el principio de la limitación del alcance del control del jefe) o, por el contrario, hay una reducción del número de niveles jerárquicos?, en el caso de que si la línea de comunicación es larga, en cada etapa del proceso de marcha de la comunicación, ¿pueden añadirse o suprimirse elementos a esa comunicación?

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

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

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

A continuación describimos (gráfica 4.1) este proceso de comunicación permitiendo de esta manera identificar los elementos que hemos mencionado ampliamente de la comunicación.



*Gráfica 4.1 Proceso de comunicación. Elaboración propia*

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

### **Barreras de la comunicación.**

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

Las barreras de comunicación son rechazos conscientes o inconscientes, y se pueden definir como el conjunto de factores o circunstancias que limitan deforman, obstaculizan o hacen imposible el proceso de la comunicación.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Montaña Sánchez Francisco, "Comunicación en la empresa" en *Administrare Hoy*, agosto 2000, p. 25

Analizar y estudiar ampliamente las distorsiones que puedan suceder en cada uno de las etapas del proceso de comunicación nos daría como resultado una investigación voluminosa ya que en este ejercicio trascienden muchas disciplinas, por ejemplo si el medio que utilizamos genera ruido entonces tendríamos que detectar esa distorsión a través de un análisis técnico permitiendo de esta manera limpiar las condiciones; por otro lado si determinamos algunas barreras psicológicas tendríamos que fundamentar cada una de estas a través de las actitudes de los individuos y por ende nos llevaría a un estudio médico y psicológico. Por ello solo haremos mención de estas barreras de la comunicación a través del siguiente cuadro y clasificándolas en rubros específicos, ver cuadro 4.1.

<i><b>Fisiológicas</b></i>	<i><b>Cultural</b></i>	<i><b>Semántica</b></i>	<i><b>Físicas</b></i>	<i><b>Psicológicas</b></i>
Defectos físicos del emisor: como ceguera, tartamudez o sordera	Diferencia de conocimientos entre emisor y receptor, impidiendo la comprensión de los mensajes	Por causas de lenguaje y significado de la palabras	Impide la comunicación algunos aspectos como la distancia y el ruido	Analizar, eliminar o distorsionar eventos o haciendo representaciones de nuestras diferentes formas de pensar y de actuar
Las limitaciones físicas que resaltan dependiendo del medio utilizado y no poder manipular algún dispositivo	Predicción del rol de conducta: donde el grupo social determina los mensajes a transmitir y recibir	Idioma: donde el emisor o el receptor no entiende el idioma del otro	Se presentan casos en donde los medios son inexistentes, ya sea o por recursos complementarios	Posición del rol: dependiendo de la posición jerárquica dentro del grupo social,.

	<p>Posición del rol: dependiendo de la posición jerárquica dentro del grupo social el intercambio de información se verá limitado</p>	<p>Código: el lenguaje específico es desconocido para el emisor o el receptor</p>	<p>No es posible jugar múltiples roles ya que solo es posible mantener un solo proceso de comunicación en un espacio y tiempo determinado. Es decir si eres receptor en ese momento, te quedarás con ese papel en todo el proceso.</p>	<p>Actitud: comportamiento particular ante una situación dada</p>
	<p>Conflicto de normas: donde la información a transmitir no pueden adentrarse a ámbitos que las normas prohíben</p>	<p>Utilizar las palabras adecuadamente constituye una parte indispensable para transmitir una idea fielmente. Esto incluye tecnicismos, modismos y demás variaciones al lenguaje que se necesitan para comunicarse con un grupo específico de individuos.</p>	<p>Sobrecarga de información: el proceso se interrumpe cuando la información es más de la que puede procesar el oyente</p>	<p>Congruencia: el mensaje debe tener el mismo sentido en todas sus partes y expresiones, por ejemplo en una charla, el mensaje debe ser coherente con las palabras dichas, el tono de voz, la expresión corporal , etc., con el fin de no generar confusión</p>

	<p>Conocimiento o información: donde el receptor o emisor carece de conocimientos sobre el mensaje que transmite o recibe</p>			<p>Escucha: es desempeñar una escucha activa, sin distraerse</p>
	<p>Cuando una persona carece de los conocimientos desde la lectura, escritura, hasta los contenidos del mensaje.</p>			<p>Prejuicios: imponer una idea preconcebida al mensaje emitido o recibido</p>
	<p>Burocracia: dada la complejidad y lentitud impiden que el proceso de comunicación se lleve a cabo</p>			<p>Mecanismos de defensa: comunicación confusa, intimidatoria o intelectualizados; con la finalidad de disimular el temor al riesgo</p>
				<p>Filtrado: el emisor manipula el mensaje, para parecer más favorable ante el oyente</p>
				<p>Percepción selectiva: el oyente solo escucha lo que quiere o lo que le conviene</p>



				Carecer de asertividad provoca que el proceso de comunicación se transforme en un ordenamiento
				Estado de ánimo: las emociones influirán en el proceso de comunicación: como alegre-positivo o triste-negativo

*Cuadro 4.1. Barreras de la comunicación. (Hernández, 2013)*

Por último para cerrar este primer punto sobre los aspectos básicos de la comunicación, mencionaremos algunos factores que nos van a ayudar a una ejemplificación de la clasificación de la comunicación, esto no significa que no haya más tipos de comunicación, hay mucho más dependiendo los factores que vayamos integrando.

Factores	Tipo de comunicación	Características
Por el medio empleado	Oral	Comunicación cara a cara por algún medio
	Escrita	Comunicación por medios impresos

<b>Por su formalidad</b>	Símbolos o señales convencionales	Comunicación mediante silbatos, campanas, movimiento con los brazos, señales en letreros, los usados en medidas de seguridad, etc.
	Formal	Es aquella conformada por los instrumentos administrativos creados por la empresa: manuales, pizarrones eléctricos, etc.
	Informales	Se origina por preferencias o insatisfacciones de los empleados. Conocida como rumor o chisme.
<b>Por el número de personas</b>	De Persona a persona De persona a grupo y viceversa Comunicación de grupo a grupo	Las características varían dependiendo de cada interacción.

<p>Por su dirección del organigrama</p>	<p>Descendente</p>	<p>Fluye del nivel superior hasta el inferior, es decir, de un jefe a un subordinado. Ejemplo boletines, circulares, órdenes, etc.</p>
	<p>Ascendente</p>	<p>Fluye del nivel inferior a superior. Informes, reportes, etc.</p>
	<p>Horizontal</p>	<p>Se da en personal del mismo o similar nivel jerárquico.</p>

*Cuadro 4.2 Clasificación de la comunicación en las organizaciones. (Hernández, 2013)*

## 4.2. Análisis transaccional en la comunicación

El análisis transaccional es considerado según su creador (Eric Berne, 1910-1970) como un método de estudio de trastornos afectivos, asociado a teorías de relaciones humanas y de la personalidad. Este estudio de análisis transaccional tiene sus orígenes en el marco de la psicología clínica, que a la vez esta permite el estudio de la conducta humana fundada principalmente sobre la observación y el análisis en profundidad de casos individuales. Este último punto (casos individuales) nos permite comprender la razón de ser de este estudio.

Siendo su objeto de estudio la conducta humana en el individuo (y cada individuo es un caso particular e individual), el análisis transaccional utiliza cuatro técnicas para comprender la conducta humana<sup>34</sup>:

- El análisis estructural. Permite comprender lo que pasa en el interior de una persona (nivel intrapsíquico).
- El análisis transaccional. Proceso que permite captar lo que ocurre en la comunicación entre dos personas (nivel interpersonal)
- Análisis de los juegos y rackets., que permite estudiar ciertas relaciones que terminan en implicaciones desagradables y mal.
- El análisis de guion, que permite comprender el “plan de vida” seguido por una persona.

<sup>34</sup> Chandenzon y Lanestre, “El análisis transaccional”, Ed. Morata, pag. 25

Para comprender el proceso del análisis transaccional y después ligar su importancia dentro de nuestro objeto de estudio que es la comunicación, es imprescindible tocar algunos aspectos psicológicos del individuo como son los estados del “yo”, pero, ¿qué es el “yo”? bueno tendríamos que estudiar un poco la teoría del psicoanálisis de Sigmund Freud (1856-1939), en la cual menciona que el individuo cuenta con una estructura psíquica formada por tres elementos: el Ello, el Yo y el Superyó; de estos tres elementos el más consciente y mediador del individuo es el “YO”, y en este elemento es donde Eric Berne nos menciona que el individuo dispone de una personalidad provista de tres instancias de reflexión y acción, que se construyen y desarrollan progresivamente durante la infancia:

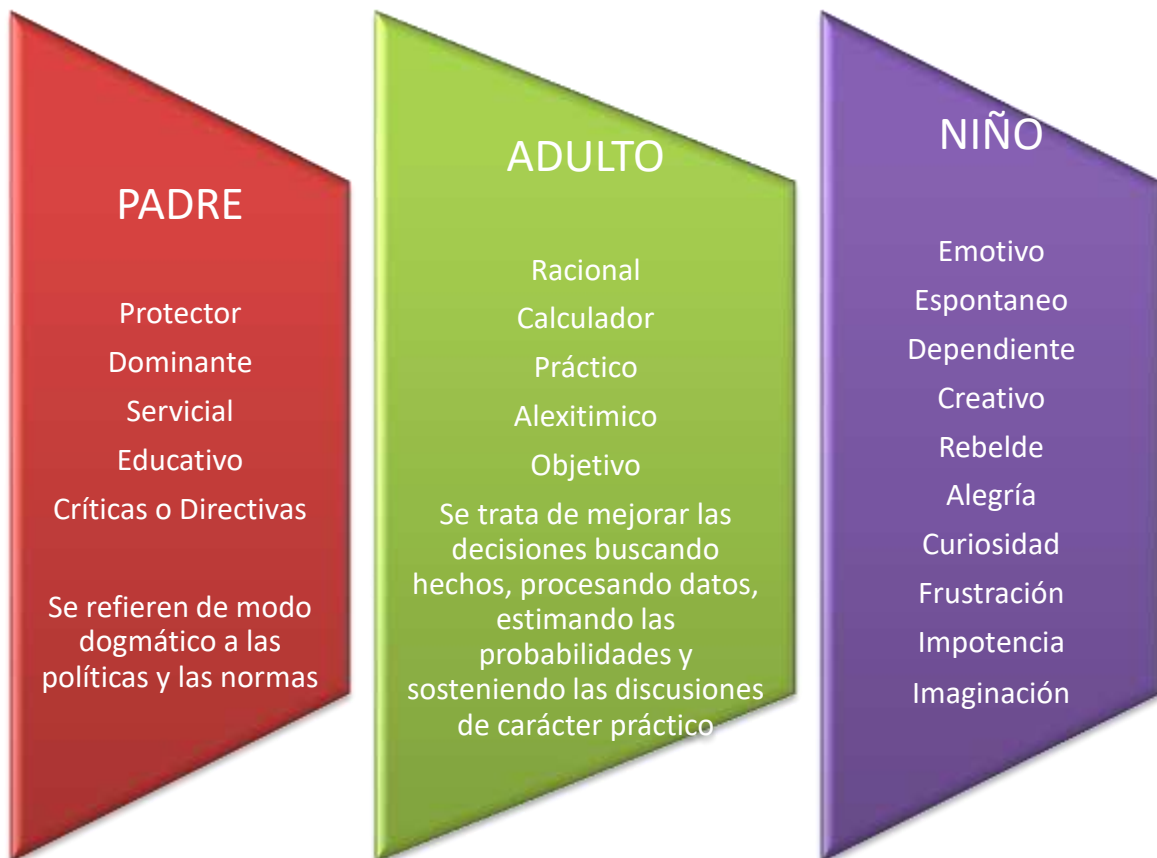
- El yo padre. A través de esta estructura el individuo despliega sabiduría, a veces proyecta la conducta del padre progenitor por las experiencias vividas en su infancia, y copia aquellas órdenes, recomendaciones, consejos, hábitos, etcétera de sus vivencias infantiles y adolescentes. Este estado es el almacenamiento de las normas, reglas sociales y de las leyes en vigor. A
- El yo niño. Es el segundo elemento de la estructura psíquica y el primero que aparece en la vida del individuo desde su nacimiento. Este elemento está en contacto con las necesidades físicas y espirituales del ser humano. Esa la sede de los sentimientos, emociones, necesidades y pulsiones. Es aquel que experimenta el hambre, la sed, el amor, tristezas y alegrías. Por lo tanto llora, ríe, juega y sueña. Puede encontrarse al igual que el anterior en dos sub estados que es el adaptado (sumiso o rebelde y el libre espontaneo, natural).
- El yo Adulto. El individuo se caracteriza por ser objetivo, razonable y lógico. Sus decisiones están enfocadas hacia lo correcto, tal vez no sea lo mejor para el individuo pero sí lo que menos riesgo corre dentro del marco prescrito.

- Esto tampoco es garantía de que siempre exista una situación exitosa, la información del medio ambiente puede estar mal y jugarle un momento, en este caso el yo adulto puede engañarse, interpretar mal los términos del problema y correr hacia el fracaso.

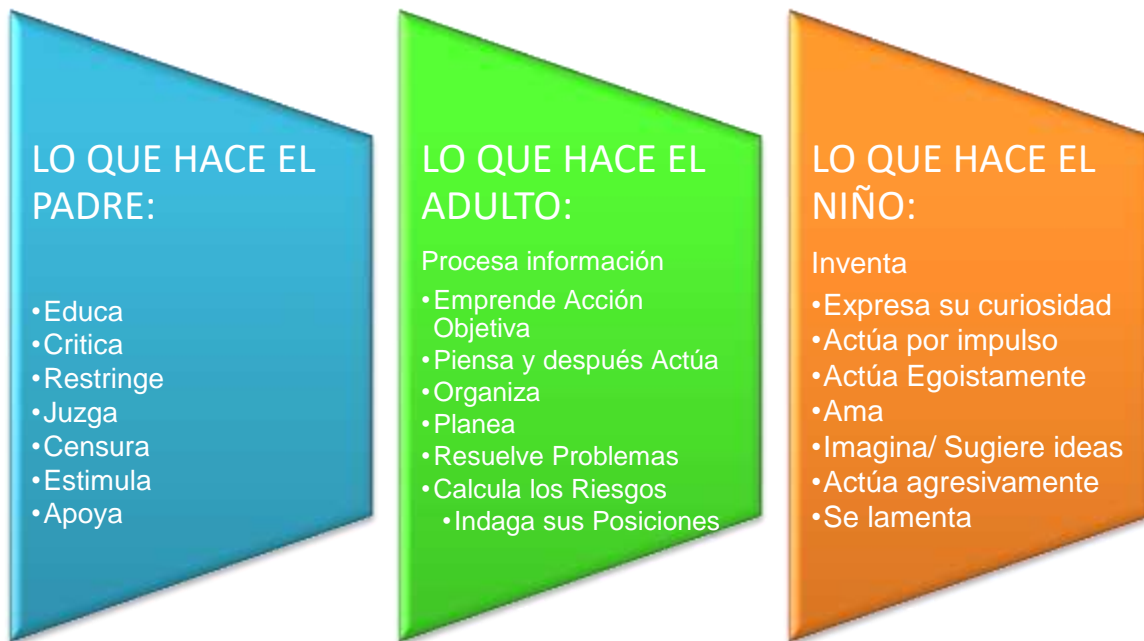
La comunicación que proyecta el individuo a través de estos tres estados son las siguientes:

- El yo Padre. En la comunicación el individuo a través de este estado se expresa con seguridad, certidumbre, hace buenas declaraciones, afirma categóricamente, promulga reglas, también prohibiciones y define los pasos a seguir obligatoriamente y limitantemente, sermonea, reprocha pero también ayuda y aconseja e incluso en ocasiones es autoritario y defensor de sus valores. En resumen podemos encontrar dos sub estados que es el yo padre crítico y padre autoritario y el yo padre benevolente. El primero juzga, evalúa, mantiene, controla, prohíbe, razona, ordena; y el segundo ayuda, alaba, dice lo que está bien, consuela, compadece, adopta los problemas y favorece su resolución, eleva la moral. Este último que no nos engañe, puede ser posesivo, paternalista e incluso demagogo.
- El yo niño en el campo de la comunicación se expresará según las circunstancias, las presiones del medio ambiente o las actitudes del yo padre que encontrará en otros individuos. En el caso del yo niño adaptado su comunicación o expresión puede definirse como un niño sumiso o bien como niño rebelde que discute, se opone, crítica y tan solo se rinde después de berrinches, cóleras, gritos o caprichos.

- El caso de un yo niño libre se siente fuera de autocensura, libre de tabúes, condiciona, dice las verdades aun a sabiendas que puede hacerse daño a sí mismo y a los demás, protege al débil, se emociona libremente y transmite el buen humor y la melancolía. La censura de todas estas expresiones vendrá del yo padre “esto no se hace” o del yo adulto “no es conveniente”.
- El yo adulto se expresa de manera fría y reflexiva más allá de las pasiones y de los prejuicios. Su estilo de comunicación a veces tiende a ser interrogativo y manifiesta duda de todo lo que le rodea. Sus comentarios y actitudes van orientadas a captar, comprender, analizar e interpretar mejor los datos de una situación.



*Gráfica 4.2 Análisis transaccional y su contribución de los estados de la conducta.  
(Hernández, 2013)*

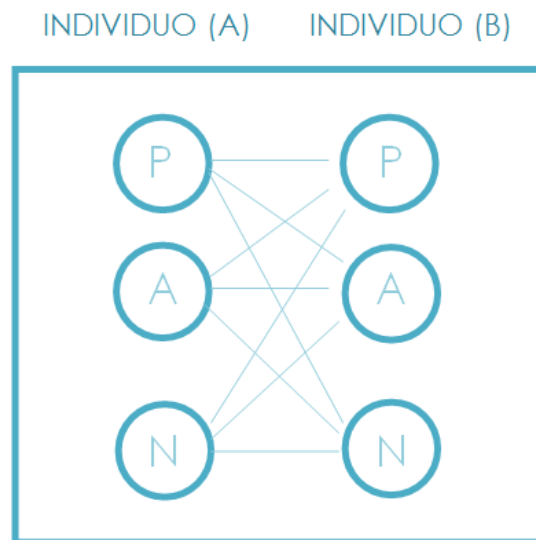


**Grafica 4.3 Funciones de los estados a la conducta humana. (Hernández, 2013)**

Cada uno de estos elementos que conforma la personalidad psíquica del individuo (el yo padre, el yo niño y el yo adulto) sobresale por lo general en situaciones variadas, es decir, no son actitudes permanentes del individuo, sino que dependen del momento y circunstancias en que está viviendo y exigiendo. Y es entonces cuando en ese proceso interpersonal llamado comunicación resaltan tanto por uno como por el otro protagonista las personalidades en turno.

El siguiente paso para comprender la importancia del análisis transaccional en la comunicación, es el de estudiar los intercambios existentes, estos intercambios se le denomina transacciones.

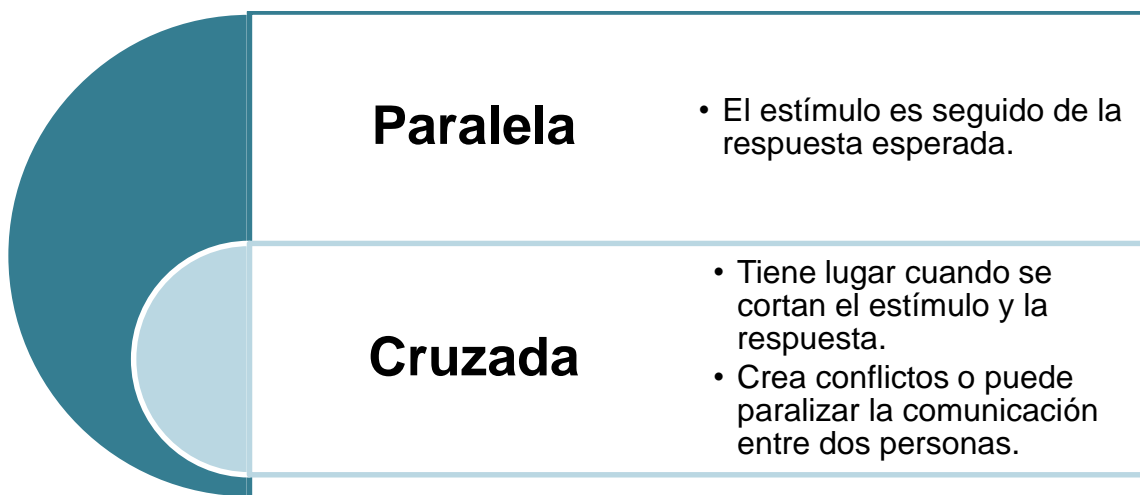




Tipos de transacciones, Padre (P), Adulto (A) y Niño (N). (Hernández, 2013)

Las transacciones en su estado simple pueden manifestarse en dos formas:

- a) Transacciones complementarias o paralelas
- b) Transacciones cruzadas

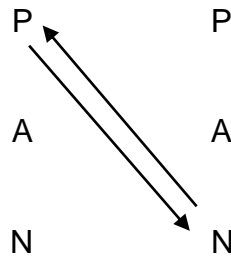


*Gráfica 4.4. Tipos de transacciones simples (Hernández, 2013)*

**Ejemplo de transacciones complementarias o paralelas.**

1.- El P (padre) del emisor se dirige al N (niño) del receptor

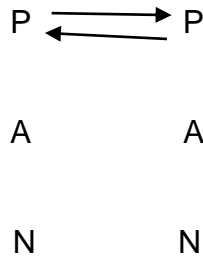
Un coordinador le ordena a su subordinado: "Paco, ven aquí en seguida". Respuesta transaccional: "Sí, licenciado" ó "voy en seguida"



2.- El P (padre del emisor) se dirige al P (padre del receptor)

Un gerente de producción le dice a su jefe de talleres

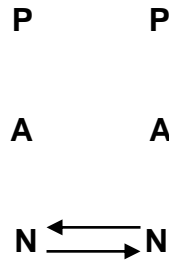
"El nuevo empleado no mejora en su desempeño". Respuesta transaccional: "no me diga más, ayer hasta descompuso la computadora"



3.- El N (niño del emisor) se dirige al N (niño del receptor)

Por ejemplo el empleado a su compañero.

“Te invito un café, hay que hablar más a fondo del problema”. Respuesta transaccional: “sale, nada más deja que se descuide mi jefa”.

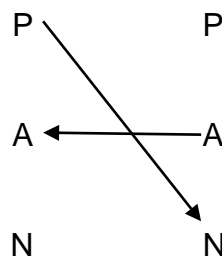


### Ejemplo de transacciones cruzadas.

El P del emisor se dirige al N del receptor.

El supervisor de producción “deja de discernir y termina tu lote del día además ordena tus herramientas”,. Respuesta transaccional: el A del receptor responde al A del emisor:

¿En verdad son cosas tan importantes para usted?

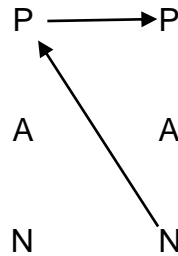


2. El P del emisor se dirige al P del receptor

Dueño de la empresa: “¿Esto es inverosímil, cómo vamos con el problema sindical?”

Respuesta transaccional: El N del receptor responde al P del emisor:

El abogado: ¿qué calor terrible, podría pedir por favor un ventilador?



En estas últimas transacciones, las cruzadas, son las más frecuentes y como podremos observar no existe una adecuada comunicación, mientras el emisor espera del receptor una actitud, acción o respuesta a sus intereses, el receptor se encuentra en otras condiciones y da otras respuestas algunas incoherentes al problema a tratar, generando de esta manera una barrera en la comunicación.

## 4.3. Técnicas de comunicación en los procesos de dirección

Duhalt Krauss, en su obra titulada: *técnicas de comunicación administrativa*, para abordar el estudio de las técnicas de comunicación nos menciona con respecto al concepto “técnica” lo siguiente:

“Una técnica es un procedimiento que la investigación científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito”<sup>35</sup>

La técnica comprende el adecuado manejo de los medios idóneos (operaciones, método e instrumentos) que permiten lograr mejor el objetivo propuesto, y generalmente supone seguir una rutina o copiar un modelo que de esta manera garantice los resultados.

Considerando entonces que la comunicación es un proceso social y que la misma sociedad determina un entorno dinámico en el cual constantemente demanda nuevas formas en la comunicación, es entonces la importancia de analizar e integrar estas técnicas y metodologías para reforzar y mejorar su proceso interpersonal.

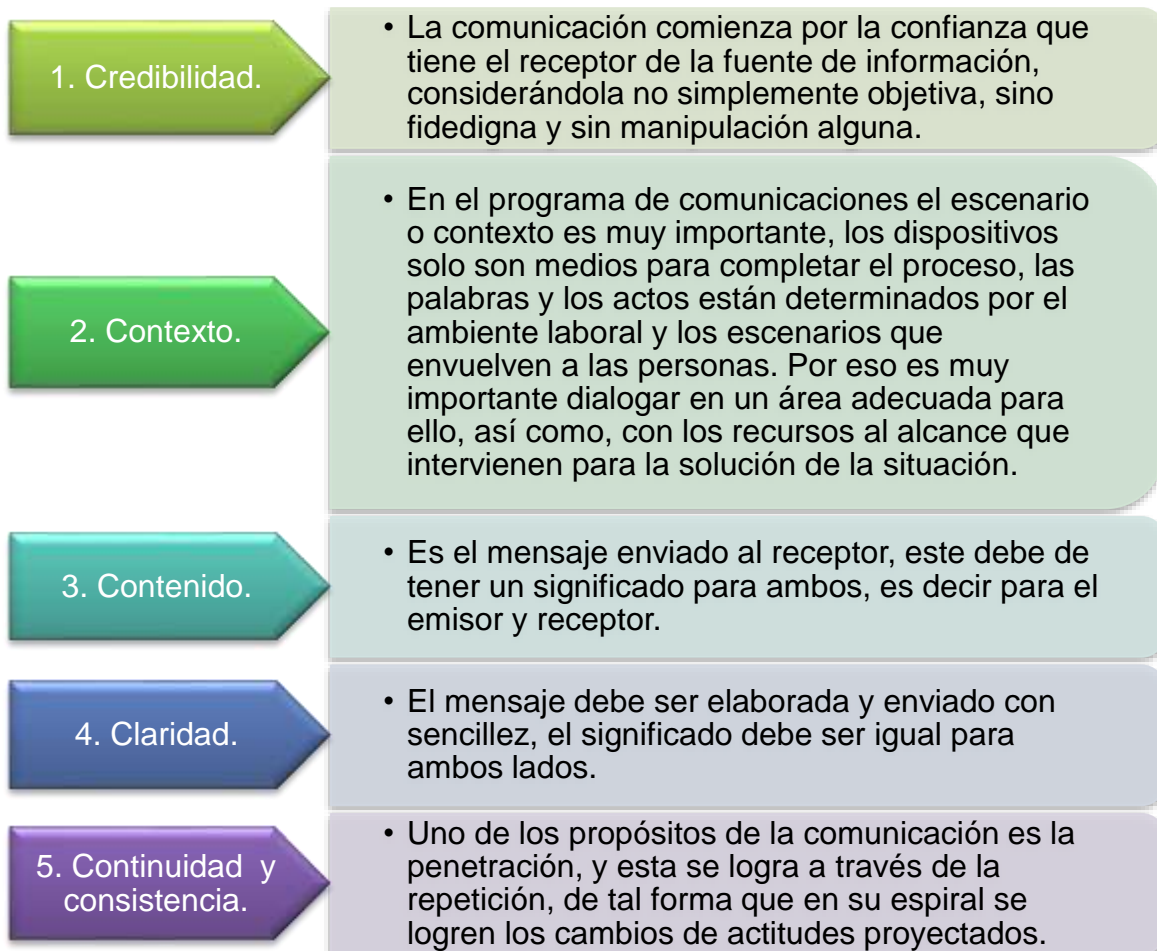
Hay algunos conceptos que estudiamos en esta unidad de manera aparte (análisis transaccional, comunicación asertiva y comunicación no verbal) y en los cuales encontramos ciertas técnicas específicas de comunicación, técnicas en diferentes ámbitos de la comunicación: orales, corporales y de actitud entre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

---

<sup>35</sup> Duhalt Kraus, *Técnicas de comunicación administrativa*, 1970, p.11

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

La primera técnica, la nombra: “las 7 ces de la comunicación”, en ella menciona las siguientes<sup>36</sup>:



<sup>36</sup> Duhalt Kraus, Técnicas de comunicación administrativa, 1970, p.53

**6. Canales de comunicación.**

- Deben de utilizarse los establecidos. Hay que estar consciente de que las decisiones son procesos complejos y que de ello depende que la comunicación llegue de una manera pronta y adecuada tanto por los medios utilizados como a las personas apropiadas.

**7. Capacidad del auditorio.**

- La comunicación tiene mayor efectividad, cuando menos esfuerzo requiere del receptor. Han de incluirse ciertos factores, como: disponibilidad, costumbres, capacidad de leer y conocimientos.

Otra técnica es la llamada “índice de niebla de Gunnig”, esta técnica nos permite conocer el grado de dificultad de un texto, el resultado nos brinda un nivel de lectura o escolaridad. Cuanto mayor sea el nivel obtenido, mayor será la dificultad para entender el texto y menciona que toda comunicación escrita debe ser clara y comprensible. Para este caso se le sugiere al emisor algunos detalles:

Las frases deben ser cortas

Sencillas en su estructura

Carentes de adjetivos innecesarios

Con palabras preferentemente de una a dos sílabas

Sin términos difíciles de comprender

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

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

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

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

Ejemplo.

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

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



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

Por último abordaremos otro aspecto importante dentro de las técnicas de comunicación, en este caso la técnica para escuchar. Es innegable que a todos nos gusta que en una conversación nos escuchen, por otro lado cuando realmente escuchamos a una persona, somos capaces de introducirnos a su mundo, de compartir sentimientos y sueños; y se convierte en una experiencia gratificante para ambas partes. Son tantas las consecuencias positivas, que enseñar técnicas para escuchar se ha convertido en la norma dentro del repertorio de los asesores de administración, sobre todo en coaching. Pero entonces, si el escuchar es tan importante como el hablar, la pregunta es ¿por qué los administradores no escuchan más? Tal vez haya muchas respuestas que incluyen tiempo, dinero e imagen del que debe de escuchar. En algunas situaciones, escuchar tal vez sea inadecuado, en algunas ocasiones a algunos líderes se les han culpado de que con el pretexto de buscar consenso, malgastan mucho tiempo en escuchar. Al escuchar, es posible que los administradores se sientan obligados a tratar de concentrarse por completo en lo que la otra persona quiere decir. Se dice que los seres humanos necesitamos más espacio psicológico para desenvolvernos en el proceso de comunicación, saber escuchar nos niega dicho espacio. Imaginemos que vamos con la familia en carretera en el carro, sería demasiado limitado pensar en que solo nos concentraríamos todo el tiempo en el camino, no es así, contemplamos el paisaje, reímos, comemos, bebemos, oímos radio, etc. Las personas no escuchan bien solo porque no sepan, sino debido a que su capacidad como seres humanos es muy

extensa y aprovechan los momentos para complementar acciones necesarias en su rutina.

Técnicas para escuchar con eficiencia<sup>37</sup>

<b>E</b>	Evite impresionarse o intimidarse por los símbolos de autoridad de su interlocutor	
<b>S</b>	Siga escuchando hasta que el interlocutor termine	
<b>C</b>	Cuando escuche relájese	
<b>U</b>	Utilice las pausas de su interlocutor para externar sus dudas	
<b>C</b>	Concentre en lo que escuche sin criticar, opinar o aconsejar.	
<b>H</b>	Hasta que termine completamente su interlocutor evalúe sus declaraciones	
<b>A</b>	Analice lo expresado para determinar lo que el interlocutor omite	
<b>R</b>	Recuerde que debe de escuchar “entre líneas”, aquí está la diferencia entre oír y escuchar.	

<sup>37</sup> Duhalt Kraus, Técnicas de comunicación administrativa, 1970, p.55

## 4.4. Comunicación asertiva y no verbal

Hay variadas definiciones de la comunicación eficaz, tantas como el número de relaciones interpersonales existentes en todas las sociedades de nuestro globo terráqueo, algunos grupos sociales y empresariales guardan aspectos poco ortodoxos para



comunicarse, no por ello se diría que practican una ineficiente comunicación. Por otro lado, si partimos de que la comunicación en la empresa es un proceso integral de intercambio, es decir, el mensaje no es solo el contenido ya sea técnico, académico o científico que se desea transmitir, sino también son las actitudes, sentimientos y conductas que se generan y manifiestan en ese proceso tanto por parte del emisor como del receptor; entonces, podemos decir que en este proceso existe fondo y forma para comunicarse. En otro modo, cuando hablamos de la forma en la comunicación estamos hablando en un alto grado de un fenómeno llamado “asertividad”, es decir vamos a cuidar el cómo vamos a comunicar nuestras ideas y sentimientos considerando los mismos del receptor.

Asertividad es una palabra con muchas conceptualizaciones en el lenguaje cotidiano, y de hecho si buscáramos su significado en el Diccionario de la Real academia Española no lo encontraríamos, lo que si podemos encontrar es la palabra asertivo, que es un adjetivo que significa afirmativo.

Es entonces que la palabra asertividad originalmente la relacionamos con lo afirmativo, lo positivo; y entonces ser asertivo es hacer las cosas bien, pero el concepto bien tampoco podemos generalizarlo, cuando nos comunicamos con alguien y le decimos sus cosas tanto buenas como malas, es decir, si le

comentamos que mal toma decisiones, o que pésimo informe entregó, ¿acaso estamos comunicándonos bien o estamos siendo asertivos? Puesto que le dijimos sus verdades, y esto está bien, sería malo mentirle. Bueno, pero la segunda parte de esta reflexión está en cómo se lo decimos y es aquí donde entra en acción este concepto de asertividad.

La palabra asertividad proviene del latín *assere*, *assertum* que significa afirmar. Y si lo aplicamos a la personalidad del individuo o individuos que se comunican entonces decimos que la asertividad considera una personalidad con una gran autoestima, aplomo, confianza en sí mismo, vitalidad, comunicación segura y eficiente.

### **Las características de una persona asertiva.**

- Libre para comunicarse y manifestarse. Por la forma en que se desenvuelve y se comunica parece mostrar que no tiene censura en su forma de sentir, pensar y declarar.
- Tiene la habilidad para comunicarse con personas de todos los niveles y de todos los escenarios., ya sean amigos, compañeros, jefes de la empresa y extraños; y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- Su actitud ante la vida es proactiva, se forma metas y las persigue hasta lograrlas
- Su actitud ante la comunicación es de un juicio con respeto, juzga y acepta sus limitaciones, persigue la verdad con respeto propio y dignidad.
- Expresa sus sentimientos de manera libre, evita los extremos que lo puedan llevar a la represión o a expresión agresiva y destructiva.

A continuación, en el cuadro 4.3 mostramos los tipos de personalidad y conductas de los individuos que están alrededor de una comunicación persona asertiva.

Hostil	Pasivo	Asertivo
Su figura es tosca, fuerte, grande: su caminar es erguido, pesado y retador	Su figura da la apariencia de debilidad, tiene los hombros caídos, arrastra los pies, parece estar cansado, mira hacia el piso	Su figura es alta, elegante, su caminar es erguida y holgado, su pisada segura, mira francamente y al frente
Su voz es potente (grita), es retadora con los subalternos y respetuosa con los jefes	Su voz es débil (no se oye) su hablar es entrecortado o tartamudea.	Su voz es fuerte y clara, segura y solo la utiliza para emitir información importante
Su voz es afiebrada, retadora, mira de frente con el objetivo de dominar	Su mirada es huidiza, generalmente no mira a los ojos	Su mirada es franca , al frente directo a los ojos, transmite confianza
Sabe negociar cuando le conviene, puede mentir impunemente. Excepto a su imagen de autoridad	No sabe decir “NO” , frecuentemente es explotado por esta característica ( temor a perder su puesto o trabajo)	Sabe decir que “NO” en las situaciones en las que no está de acuerdo
Le falta creatividad (o siente temor de expresarlo). Para él es mejor aceptar ordenes claras y precisa (lo hice, pero tú lo ordenaste)	Aunque tenga creatividad no se atreve a expresarla, acepta ordenes vagas, para después tener pretextos	Es innovador, no le teme al cambio, su creatividad es fundamental para su desarrollo personal. Es responsable de su trabajo y sus actos
Su carácter es hostil , violento, todo lo quiere agarrar a golpes	Su carácter es tímido, prefiere ser lastimado, ( frecuentemente crea las situaciones para que le pase)	Su actitud es justa, nada la altera; cuando la situación es extrema, prefiere defenderse a dejarse agredir

*Cuadro 4.3 Conductas agresivas, pasivas y asertivas en la comunicación. Tomado de Valdez Valderrabano Ricardo, Asertividad en Adminístrate Hoy, 1997.*

En resumen, una persona asertiva es una persona con cierto grado de madurez que permite establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin sentirse sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses.

### **Comunicación no verbal**

Cambiando de tema y siguiendo con los puntos de esta unidad, abordemos la importancia de la comunicación no verbal.

Dentro de los tipos de comunicación, está la comunicación no verbal, y se dice que es la escenografía de toda comunicación interactiva, los estudiosos en esta materia resaltan que en una comunicación interactiva las palabras solo transmiten el 10% del mensaje, el tono de voz un 30% y el lenguaje corporal el 60% restante, en conclusión el 90% del mensaje es comunicación no verbal. El análisis de ésta comunicación está basado en los estudios de los movimientos corporales, y la ciencia que se centra en este estudio es la cinética<sup>38</sup>. Los movimientos corporales utilizados en la comunicación se refieren a los ademanes, gestos, postura corporal, y demás comportamientos. En la comunicación no verbal el sistema visual es el que está más conectado con la situación y envía información a los demás sistemas del individuo, de esta manera, proyectamos, o nos proyectan una actitud que nos permite analizar y tomar decisiones en una comunicación.

En una comunicación no verbal los ademanes se consideran como la palabra hecha movimiento, y esto es muy importante porque si los ademanes no corresponden a la palabra se convierten en movimientos involuntarios y en ocasiones generan conflictos, ya que nuestro receptor puede inferir aspectos negativos como desgane, desinterés, falta de energía y en ocasiones se convierten estos mal entendidos en barreras de la comunicación.

---

<sup>38</sup> Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 1996, p. 385

En los estudios para detectar los movimientos corporales y faciales de un individuo, se ha llegado a conclusiones muy interesantes, por ejemplo, en una conversación de dos mujeres la frecuencia de asentir el mensaje con la cabeza es mucho más frecuente que en una conversación de dos hombres y la frecuencia es la misma en una conversación entre un hombre y una mujer. Los movimientos corporales y gestuales al ser parte de la comunicación guardan una importancia trascendental en el logro de los intereses, y con ello nos llega una reflexión: ¿Qué es lo que pedimos a nuestro receptor en una comunicación, de la parte que le corresponde a la no verbal? O ¿qué es lo que deseamos proyectar en una situación así?, bueno pues he aquí algunos de los aspectos a cuidar en una comunicación no verbal.

El cuerpo erguido

El pecho abierto

La cabeza alta

Mirada penetrante, directa hacia su receptor

Gesto seguro

Movimientos enfáticos que subrayan el mensaje

El juego con la voz, las pausas largas

La articulación perfecta

La capacidad para modular la entonación

En conjunto una expresión de seguridad, liderazgo, de energía y optimismo.

Las personas que saben manejar estos factores en la comunicación no verbal pueden generar un gran carisma ante su comunidad, esa atracción que va a permitir ser un líder o una referencia honesta ante la gente. Porque la comunicación no verbal no solo se usa para asentar, para afirmar o para negociar, sino también para convencer a través del arrepentimiento, para perdonar y para demostrar un cambio en una situación dada.

## 4.5. La comunicación y el coaching

Según Duhne y Garza, en su libro Coaching Ejecutivo definen al coaching como la relación existente entre el coach y un individuo denominado *couchado* o *coachee*, donde el primero ayuda a que el segundo desarrolle competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones y de las acciones de las demás. Mediante este proceso el individuo desarrolla su potencial personal y mejora la efectividad de sus acciones y resultados.<sup>39</sup>

### ¿Quién es el coach?<sup>40</sup>

En cuanto al coach podemos decir que es un profesional que trabaja con personas para ayudarlas a que logren sus objetivos, lo que quieren, de una forma más rápida y adecuada de cómo lo harían por su cuenta.

El coach, como entrenador, necesita conocimientos específicos del área que trata, habilidades sociales, empatía, gran capacidad de comunicación, paciencia, tolerancia hacia los errores, humor, respeto y una actitud positiva.

---

<sup>39</sup> Duhane Carmen, Coaching ejecutivo, 2008, p.15

<sup>40</sup> Apuntes de Coaching, SUAYED, FCA UNAM plan 2005.

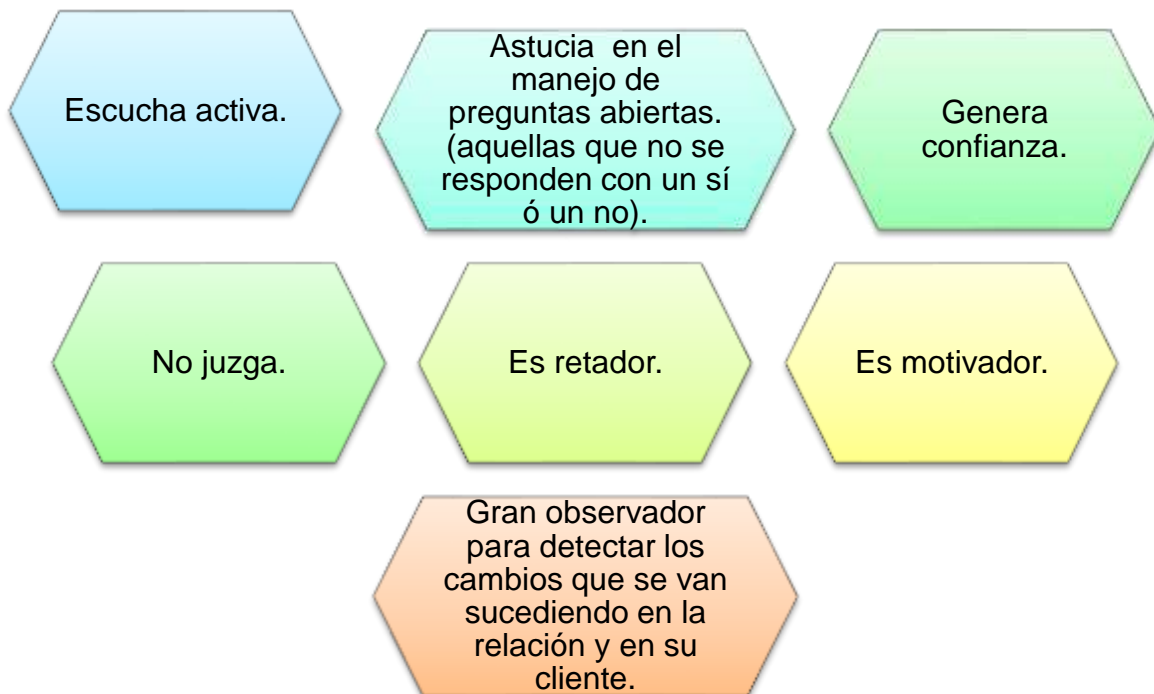


Pero es el cliente quien encuentra las respuestas mediante el método socrático, el arte de plantear preguntas, a sus problemas.

Un coach nunca debe decir lo que el cliente debe hacer, sino que ayudará a su cliente a descubrirlo por sí mismo.

El coach le ayudará a descubrir sus puntos fuertes y débiles, sus principales áreas de mejora, a estructurar un plan de acción y a aumentar su valor personal y dentro de la organización en la que se encuentra.

### **Características del coach:**



## El coach cumple con algunas competencias de tipo:

### **Instrumentales:**

Capacidad de pensamiento sistémico. Se basa en la percepción del mundo para su análisis y comprensión de una manera conjunta.

Debe realizar pensamiento analítico.

Separar en partes que son identificadas y categorizadas.

### Interpersonales:

Autoconocimiento.

Autocontrol.

Gestión de conflictos.

Sentido ético.

Cuando hablamos de coaching y lo relacionamos con el proceso de comunicación, descubrimos que en el punto central habrá siempre una regla de oro: a la hora de hablar es más importante aprender a escuchar, y podemos completar diciendo que es tan importante saber ser escuchado, como escuchar detenidamente a la contraparte. En el escuchar no basta estar presente con la persona que compartes el momento, escuchar no solo es ser receptor de su voz, también importa anotar detenidamente sus movimientos, su tono y sus actitudes. La comunicación en este proceso de coaching funciona cuando realmente ambos se sienten escuchados (couch-coachee) y entonces comienzan abrirse las condiciones de confianza y de diálogo, las conversaciones son más objetivas y directas y a la vez florecen emociones, impresiones y pensamientos que forman parte del mensaje entre las dos personas.

## 4.6. La importancia de la Comunicación en el Manejo del conflicto

Robbins, resalta algo muy importante, el conflicto en primera instancia se considera como una percepción<sup>41</sup>, es decir, alguno de los protagonistas de una relación dada (laboral, personal, institucional, etcétera) ha observado, o siente que existe alguna incompatibilidad en las condiciones de convivencia. Es entonces que el conflicto es una configuración que detona y altera los sentidos del individuo en relación a sus intereses y tiene que ser exteriorizado (a través de la comunicación) a fin de solucionar la situación de una manera pacífica y apta para los intereses de cada una de las partes.

Estados en la organización que anteceden al conflicto y su relación con la comunicación<sup>42</sup>:

- **Jurisdicciones ambiguas:** si la comunicación no es clara y no delimita las fronteras de la responsabilidad de los grupos
- **Conflicto de intereses:** si la comunicación se rompe y un grupo busca imponerse con respecto al otro protegiendo sus intereses
- **Dependencia:** que no exista un acuerdo donde un grupo dependa de otro
- **Diferenciación de la organización:** entre más esta burocratizada la comunicación o entre más niveles tenga que pasar la comunicación esta se verá retrasada y el conflicto estará más oculto.

<sup>41</sup> Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 1996, p.504

<sup>42</sup> Daft Richard, Administración, 2004 p.631

- Asociación de las partes: la comunicación en el grupo para la toma de decisiones se hará más complicada entre más sean los elementos que intervienen
- Necesidad de consenso: dentro del proceso de toma de decisión la comunicación debe buscar que las facciones estén de acuerdo en una meta o valor
- Regulaciones de comportamiento organizacional: se da cuando el mensaje de una de las partes es contraria a una regla o política
- Conflictos previos no resueltos: cuando anteriormente la comunicación no pudo llevarse a cabo debido a un conflicto oculto y no resuelto.
- Conflicto percibido: la comunicación debe ser clara y precisa para todas las partes con la finalidad que la precepción de la meta o valor cree una imagen correcta para ambas partes.
- Conflicto sentido: la comunicación provoca que una parte tenga expresiones negativas hacia el otro lo que implica sentimientos o actitudes igualmente negativas por la otra facción
- Comportamiento manifiesto: acciones que libremente expresan una o más de las partes y cuya intención es provocar el propio conflicto
- Resolución o supresión del conflicto: a final de cuenta lo objetivo principal de la comunicación es encontrar la forma de dialogar y negociar a fin de minimizar los efectos del conflicto y sensibilizar a las partes con la intención de terminar el conflicto
- Consecuencias de la resolución: dependiendo de la forma en la que se resolvió el conflicto, la comunicación y la actitud entre las partes se verán afectadas en el futuro

### **Características de una situación de conflicto y su relación con la comunicación<sup>43</sup>:**

1. Por lo menos dos individuos o grupos, participan en algún tipo de interacción. La comunicación no pudo generar un acuerdo; ya que posiblemente esta no se llevó a cabo o en algún punto no existió la retroalimentación suficiente, lo que provoca se formen las facciones.

2. Las metas que se excluyen mutuamente o los valores que se excluyen mutuamente, o ambos, existen en la realidad o como lo perciben las facciones que entran en juego. Tal vez fue inexistente el proceso de comunicación o fue fallida su implantación, la información que tienen las facciones de las metas o valores de la otra facción no son comprendidos y no existe una retroalimentación que lleve a un acuerdo.

3. La interacción se caracteriza por un comportamiento destinado a derrotar, reducir o suprimir al oponente, o bien obtener una victoria mutuamente designada. En este punto la comunicación es poca o nula donde los mensajes llevan la intención de imponer su perspectiva a la otra.

4. Las facciones se enfrentan una a la otra con acciones y reacciones mutuamente opuestas. Solo se recibe el mensaje de las acciones de la otra facción y lo que se busca es responder a esta, partiendo desde la defensa de su perspectiva, sin que realmente se entienda el mensaje y se genere una retroalimentación.

5. Cada facción intenta crear frente a la otra un desequilibrio o una posición de poder relativamente favorable. En este punto la comunicación es nula y las facciones buscan debilitar a la otra con la finalidad de imponer su perspectiva.

<sup>43</sup> Filley, Solución de conflictos interpersonales, 1991, p.45

Como podemos observar el proceso de comunicación es básico en cualquier relación e interacción de personas, áreas y funciones de la empresa, los conflictos comienzan por la falta de información y retroalimentación constante y permanente en un área de trabajo, pueden comenzar por una simple duda, percepción de injusticia o uso inadecuado de recursos y terminar en actos de violencia. Por ello hay que identificar los tipos de conflicto existentes en la organización. No todos los conflictos son de la misma condición, tenemos que:

Algunos son racionales y siguen protocolos definidos, no son asociados con sentimientos viscerales.

En tantos otros manifiestan un comportamiento irracional, con uso de violencia y actos destructivos entre las partes.

El siguiente cuadro<sup>44</sup> nos define las conductas de las partes al considerar el grado de racionalidad y la disponibilidad de recursos al alcance con que se negocia un conflicto y se desea llegar a un acuerdo:

	<b>intereses similares</b>	<b>intereses diferentes</b>
<b>búsqueda de recursos escasos</b>	competencia / juegos	peleas / destrucción
<b>búsqueda de recursos abundantes</b>	solución de problemas	desacuerdos / discusión
	<b><u>Conflicto competitivo</u></b>	<b><u>Conflicto perturbador</u></b>

*Cuadro 4.4 Conductas en el manejo de conflictos. Adaptado de Filley 1991*

<sup>44</sup> Filley, Solución de conflictos interpersonales, 1991, p.13

## 4.7. El uso de las TICS en los procesos de comunicación de la dirección

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

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

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

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

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

Con lo anterior podemos resaltar dos adelantos tecnológicos en el renglón de las TICS que están produciendo el impacto más importante en la comunicación actual de la gerencia<sup>45</sup>:



<sup>45</sup> Robbins&Coulter, Administración, 2005, p.269



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

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

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

Correos electrónicos

Chats

Foros

Software para:

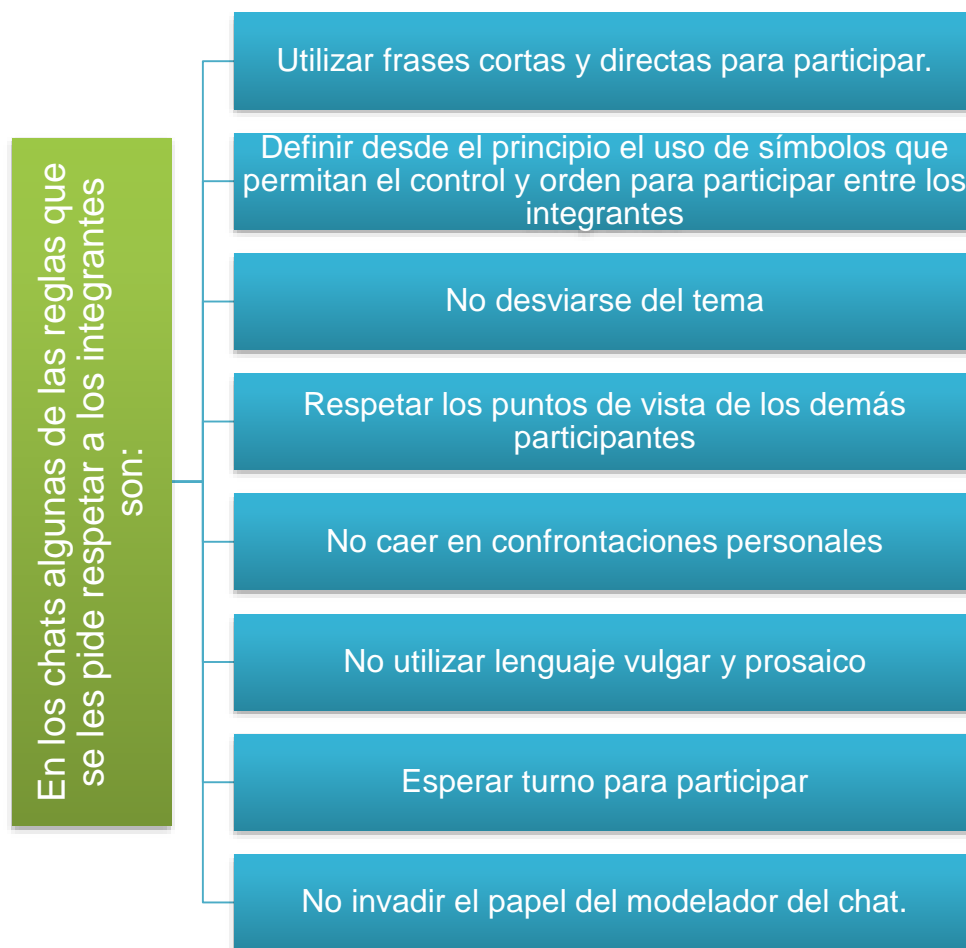
- Dictar a la computadora en lugar de transcribir,
- Elaborar videos y presentaciones en los informes,
- Video conferencias con sucursales u otras empresas

Plataformas en trabajos colaborativos

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

Redes sociales. Facebook, tweeter, etcétera.

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



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

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

## RESUMEN

Hemos concluido con esta unidad, el tema central fue sobre la comunicación en los procesos de dirección, la comunicación se puede considerar como uno de los procesos básicos en la práctica gerencial, en ella, juegan aspectos personales y tecnológicos. La comunicación influye en todos los procesos y niveles de operación dentro de la organización, la comunicación juega diferentes papeles, desde el más básico que es el de transmitir mensajes, el de control y regulación de actividades hasta el de concientización y reflexión entre otros. En la comunicación no siempre se cumplen las condiciones adecuadas, y en ocasiones el mensaje no llega como se ha proyectado, cuando sucede esto, entonces nos encontramos con ciertas barreras. Para identificar estas barreras es necesario conocer los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación. El emisor, los medios y canales de comunicación así como el receptor y el medio ambiente son los principales elementos que forman a este proceso. En cada uno de estos elementos se puede presentar las barreras de comunicación que a la vez se pueden clasificar en físicas, semánticas, administrativas, psicológicas, culturales, etcétera.

La clasificación de los tipos de comunicación es amplia, entre estos se encuentra la comunicación asertiva, la no verbal y también aquella que tiene que ver con el concepto de análisis transaccional. Estos últimos tres conceptos tienen algunos aspectos en común, y eso es, el estudio de la conducta, la actitud y la personalidad de cada uno de los protagonistas dentro de la comunicación. En general estos tres conceptos nos permiten considerar lo importante que es adoptar personalidades adecuadas a la situación y actitudes positivas acompañadas con ademanes y gesticulaciones acordes al mensaje que deseamos transmitir.

Un punto básico en la comunicación es saber escuchar, comunicarse no solo es hablar, sino también saber escuchar, por ello en esta unidad analizar los principales conceptos de la práctica del coaching nos hizo reflexionar lo importante que es mezclar detenidamente cada uno de estos dos puntos: escuchar y hablar.

El coach se considera como una persona que tiene como objetivo ayudar a resolver los problemas del coachado y para ello el principal aspecto que tiene esta práctica es el escuchar detenidamente la situación en que está viviendo el cliente (coachado) de tal forma que él mismo logre explotar sus propias capacidades y encuentre la respuesta a sus problemas.

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

Por último se consideró la influencia que tiene las tecnologías de información y comunicaciones sobre la comunicación, permitiendo las primeras mejorar y eficientizar a la comunicación a través de los medios y recursos informáticos con los que cuenta cada vez más nuestras sociedades.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Tema	Capítulo	Páginas
	El proceso de comunicación y barreras que lo afectan		
Chandezon & Lancestre	Análisis transaccional en la comunicación	I II	21-39 40-42
Duhalt Kraus	.Técnicas de comunicación en los procesos de dirección	Introducción 6	11 53-57
Rodríguez Estrada	Comunicación asertiva y no verbal	1 2	1-2 2-15
Duhne Carmen	La comunicación y el coaching	1	10-25
Filley Alan	La importancia de la comunicación en el manejo del conflicto.	1 2	11-28 31-43
	El uso de las TIC en los procesos de comunicación de la dirección		

## Unidad 5

# La motivación en los Procesos de dirección



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca y comprenda el proceso motivacional, los diferentes enfoques y diseñe programas de motivación para apoyar las funciones de dirección.

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### **5. La motivación en los procesos de dirección**

5.1. El proceso motivacional

5.2. Diferentes enfoques de la motivación

5.2.1. Teorías de contenido

5.2.2. Teorías de proceso.

5.2.3. Teoría de reforzamiento

5.3. Diseño de programas de motivación para apoyar las funciones de dirección.



# INTRODUCCIÓN

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

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

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

Esta unidad aborda las diversas teorías que más han influido en el mundo empresarial y están catalogados bajo tres vertientes: de contenido, de proceso y de reforzamiento o conductuales. Cada una posee su propia visión de un fenómeno tan complejo como es el que aborda la unidad. Cada una enmarca que tipos de necesidades o deseos mueven la conducta hacia una meta. Ninguna posee la verdad absoluta; ustedes son los que apreciarán y juzgarán los beneficios y perjuicios a la luz de su propia concepción de la naturaleza humana y las exigencias empresariales.

## 5.1. El Proceso Motivacional

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

Daft (2004) La motivación se refiere a las fuerzas internas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción. Su estudio ayuda a los administradores a entender lo que impulsa a las personas para iniciar una acción, qué es lo que influye en su acción y la razón por la cual persisten en ella a través del tiempo.<sup>46</sup>

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

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

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

---

<sup>46</sup> Daft, Richard. (2006). *La experiencia del Liderazgo*, 3ª edición, México, Thompson. p 444.

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

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

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

En otras palabras, Hellriegel, Jackson y Slocum afirman que “es un estado psicológico que indica lo que otras personas sienten de su circunstancia, con base en la evaluación de ésta”<sup>47</sup> Por tanto, no significa cuán duro se labora o qué tan bien lo hace, sino el disfrute que tiene por realizar sus funciones.

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

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

---

<sup>47</sup> Hellriegel, Don, et. al. (2010) *Administración, un enfoque basado en competencias*, 11ª. Edición, México, Cengage Learning. p. 458

## El proceso motivacional

*Dadme suficientes medallas y os ganaré cualquier guerra*

**Napoleón Bonaparte**

*Siempre sueña y vuela más alto de lo que sabes se puede hacer. No te preocupes por ser sólo mejor que tus contemporáneos o antecesores. Trata de ser mejor que tú mismo.*

**William Faulkner**

Como observamos en párrafos anteriores, uno de los compromisos fundamentales de todo director es lograr el mejor y mayor desempeño de sus colaboradores. La motivación no siempre asegura un buen desempeño. ¿Por qué? 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. Por tanto, el despertar y mantener la motivación es crucial en el logro de un desempeño sobresaliente.

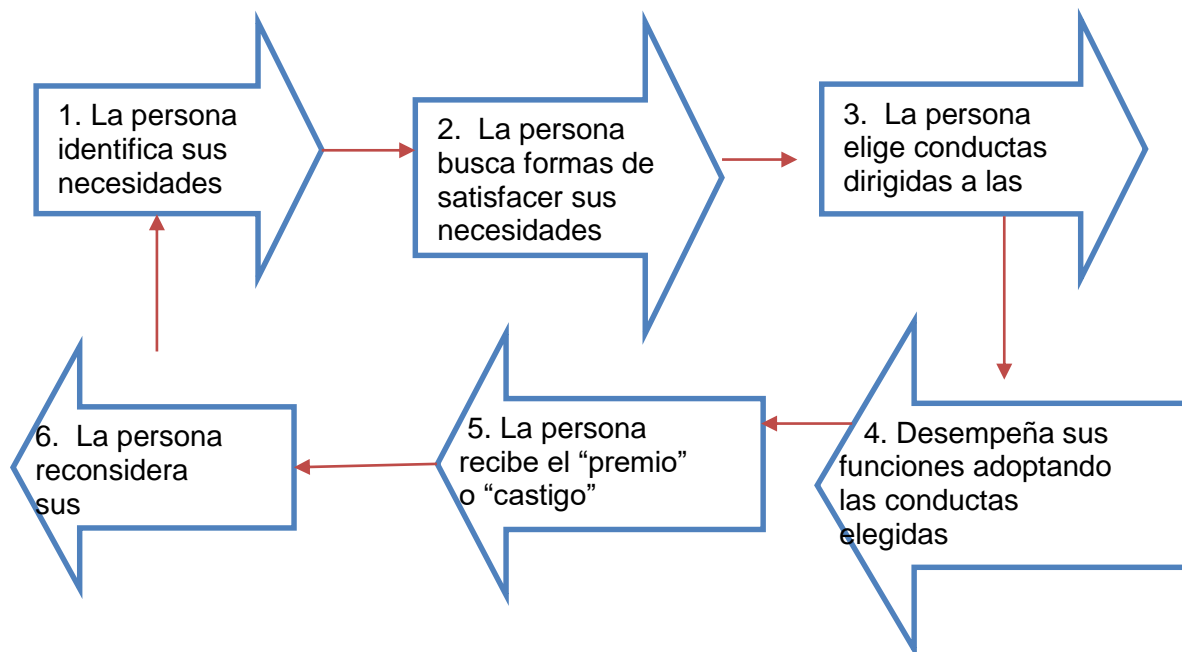


Figura 4.1. Fases del proceso motivacional<sup>48</sup>

<sup>48</sup>Hellriegel, Don, et al.(2004), *Administración: un enfoque basado en competencias*, 9ª Edición, México, Editorial Thomson, p. 118.

Este modelo –no es el único- inicia con la identificación de las necesidades de una persona. **(fase1)** Es un hecho biológico, psicológico y social que el hombre siente ciertas necesidades y éstas son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Por ejemplo, sed, hambre, reconocimiento, etc.

Dado que la satisfacción de las necesidades es un hecho social o cultural, el individuo intentará reducirlas o eliminarlas mediante lo que ofrece su entorno **(fase 2)**

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

La **fase 4** consiste en que la persona actúe, se desempeñe y 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.<sup>49</sup>

En virtud de que las principales teorías de motivación se basan en las necesidades, éstas se han clasificado en primarias y secundarias, para entender la manera en que difiere la motivación de las personas.

Las **necesidades primarias** incluyen las necesidades fisiológicas y las psicológicas básicas de amor propio, respeto a sí mismo, autoaceptación y autoestima.

Las **necesidades secundarias** se derivan de las primarias y contribuyen a su satisfacción. Son normas aprendidas y expectativas que una persona ha incorporado dentro de sí y que han llegado a ser muy importantes.

En un sentido, son deseos y metas que han llegado a ser dominantes de acuerdo a su propia escala de valores que cada persona posee. Su adquisición y mantenimiento es crítica para mantener un autoconcepto y autoestima de sí mismo.

Por ejemplo, si un empleado está motivado para realizar sus labores por el propio compromiso e interés que tiene en la tarea, existe atrás de ese hecho necesidades de autoestima y autorrealización. Sus valores en los que se apoya pueden ser de responsabilidad y honestidad.

---

<sup>49</sup> Hellriegel, op. cit. p. 337 y 392, 461.

## 5.2. Diferentes enfoques de la motivación

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

El siguiente cuadro muestra las principales:

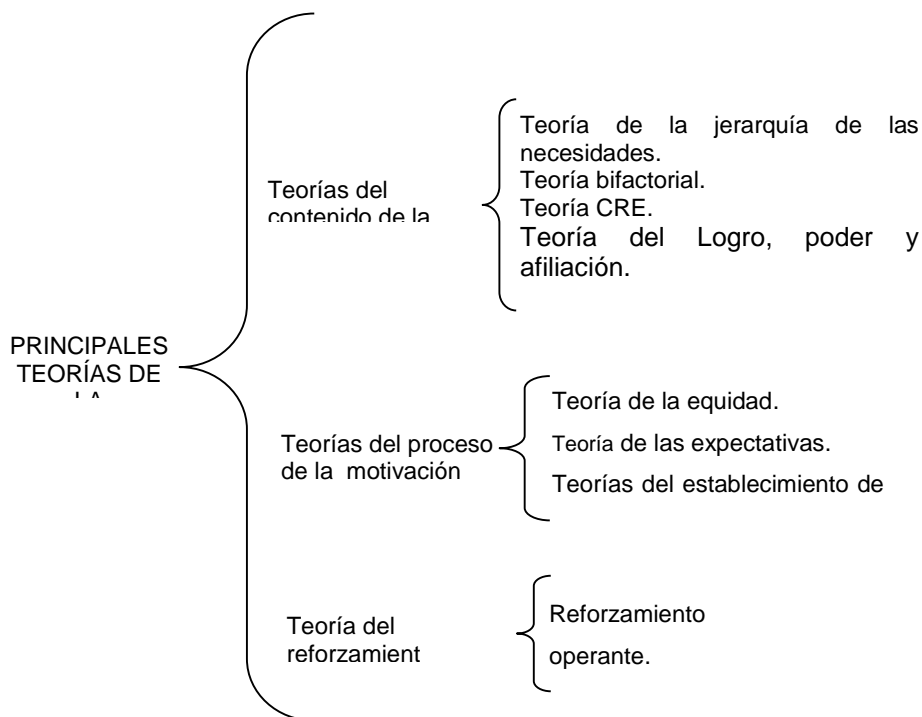


Figura 5.2. Principales teorías de la motivación<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Lussier. Robert N, et al. *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005. pp75.

### 5.2.1. Teorías de contenido

Una reflexión sistemática sobre la motivación de los trabajadores se basó en los estudios Hawthorne al sugerir que el dinero no era la única razón de la eficiencia laboral, como parecían creer Frederick Taylor y otros estudiosos de la administración científica. A partir de este estudio, se propusieron distintos modelos para dar cuenta de las diferentes necesidades de los empleados y ayudar a las empresas a facilitar su satisfacción. Éstos se concentraron en lo que se denominó teorías de contenido. Bajo esta clasificación se ubican:

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

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

**Clayton Alderfer** simplificó el enfoque de Maslow a través de su teoría del Crecimiento Relacionado con la Existencia o CRE. Señaló además la presencia de un mecanismo de frustración-regresión que representa el descenso en la jerarquía si no se pueden obtener los objetivos superiores.

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



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

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades.**

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

Maslow formuló que las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia en cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Afirmó que “si todas las necesidades no son satisfechas, y el organismo se ve dominado por las necesidades fisiológicas, las otras pueden dejar de existir o ser empujadas a un transfondo.” (Maslow, 1943) La siguiente figura (5.3) ilustra la orientación que, en la práctica, se le ha dado a esta teoría

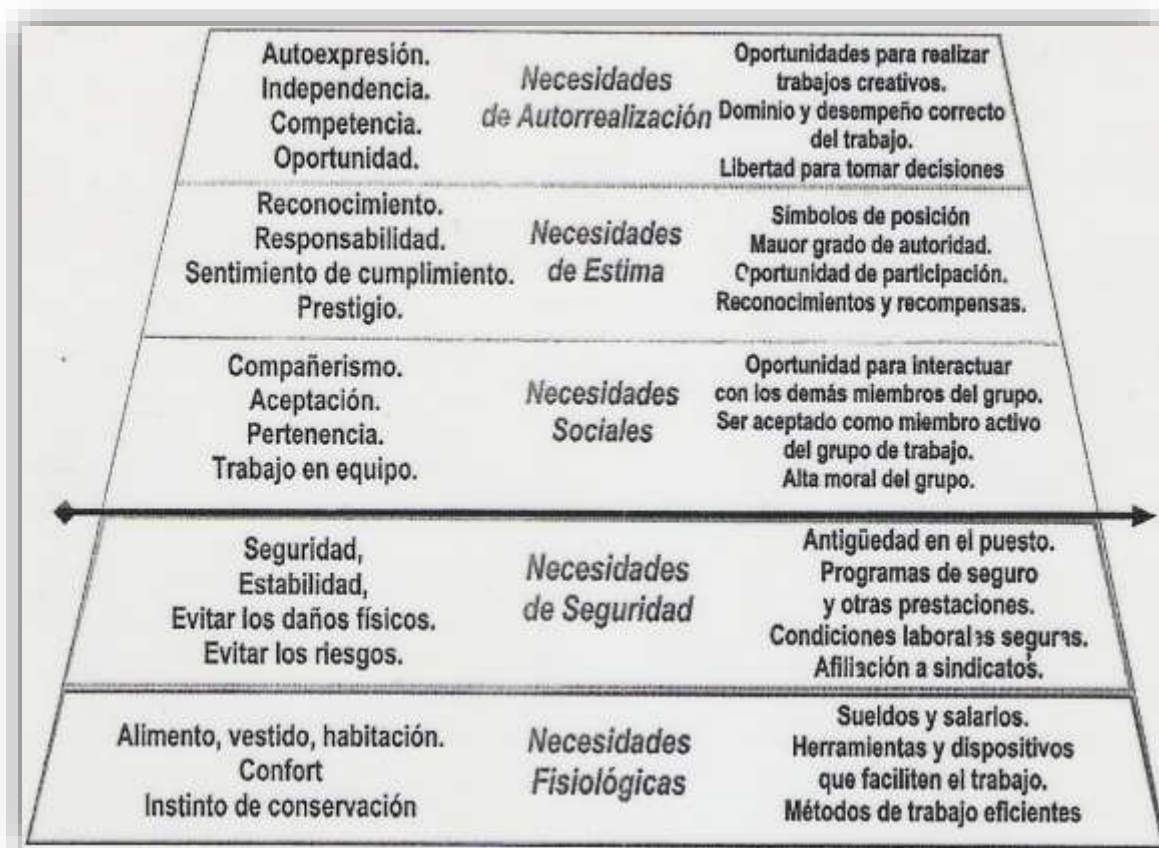


Figura 5.3. La teoría de la jerarquía aplicada al trabajo.

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

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

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

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

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

### **La teoría bifactorial, de los dos factores o dual.**

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

En las ahora clásicas entrevistas, Herzberg y sus colaboradores solicitaron que cada empleado recordara algún momento en que se hubiera sentido especialmente bien y otro en que se hubiera sentido especialmente mal en cuanto a su trabajo.

Luego, se les solicitó que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Los resultados que se obtuvieron fue que los empleados mencionaban ciertas condiciones que se repetían como responsables de sentimientos de satisfacción y otras muy distintas como causantes de sentimientos de insatisfacción. En otras palabras, si reduce la insatisfacción no es a través de aumentar la satisfacción, porque no se encuentran sus factores en los extremos de una línea continua, sino en dos distintos, como se señala en la figura 5.4.

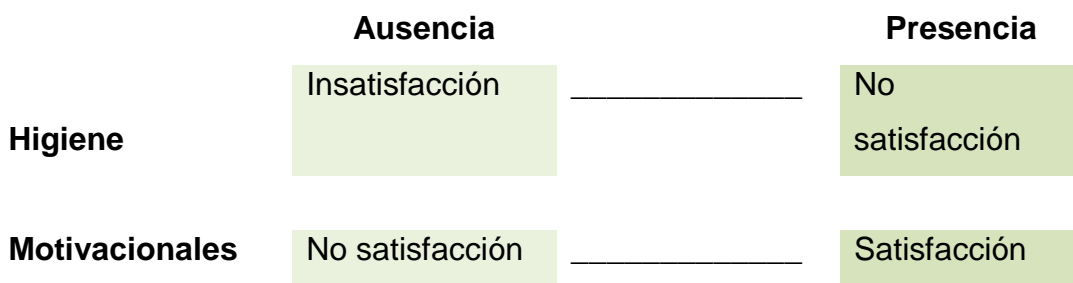


Figura 5.4 Modelo bifactorial

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

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

Los *insatisfactores* describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar o reducir la insatisfacción del trabajo; la necesidad de evitar lo desagradable, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas. Se les denominó *factores de higiene* por su carácter “preventivo y ambiental”. También se le conoce de mantenimiento. Ejemplo, el salario debe estar presente para que el individuo –

entre otras cosas- no se sienta insatisfecho con el trabajo, pero tiene poco efecto en su desempeño.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Teoría del crecimiento relacionado con la existencia o teoría CRE.**

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

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

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

**Las implicaciones prácticas son tres:**

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

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

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

Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C. y Curphy Gordon J. Liderazgo (2007) p. 251

## La teoría de las necesidades adquiridas

Una teoría que ni se orienta por supuestos de jerarquía ni por distinciones, sino por necesidades adquiridas socialmente o secundarias es la que propuso David McClelland en 1961. Con base en narraciones que las personas le propusieron ante fotografías de contenido ambiguo, McClelland llegó a la conclusión que la motivación de un individuo se basa en necesidades externas que están en relación

directa con elementos como la cultura, la familia o lo social y que pueden agruparse en tres necesidades dominantes y diferenciadas: logro, poder y afiliación.

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

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

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



**Algunas ideas para motivar a los empleados, según sus necesidades dominantes son:<sup>51</sup>**

- Cómo motivar a empleados con elevada necesidad de logro. Se les debe conferir tareas no rutinarias y que representen un desafío con objetivos claros y alcanzables. Requieren retroalimentación rápida y frecuente sobre su desempeño. Necesitan cada vez mayores responsabilidades para que hagan cosas nuevas. No se debe obstaculizar su camino.
- Cómo motivar a empleados con elevada necesidad de poder. El líder debe dejarlos planear y controlar su trabajo tanto como sea posible. Hay que incluirlos en la toma de decisiones tanto como sea posible, 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.

McClelland subraya que su teoría explica los motivadores para un buen gerente y afirma “Los mejores gerentes que hemos estudiado tienen un índice alto en motivación por el poder, bajo en la necesidad de agradar y alto en inhibiciones” (McClelland & H. Burnham, 1976) Explica que los gerentes con necesidades de poder son más eficientes porque crean sentido de responsabilidad en sus

---

<sup>51</sup> Lussier, op. cit. P.80

subordinados, sí a éstos los mueve más el poder institucional que el personal; porque no tienen la suficiente disciplina para mover a las empresas en forma satisfactoria. Sugiere que la orientación hacia la gente no crea tan buen estado de ánimo que el gerente motivado por el poder.

## 5.2.2. Teoría de proceso

### El proceso de la motivación

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

A este modelo actualmente se le clasifica como cognoscitivo. Según Hughes, Ginnett y Curphy (2007) estas teorías proporcionan respuestas a los líderes acerca del establecimiento de metas y el cumplimiento de las tareas. Es una forma práctica de mirar aspectos importantes que se presentan en la motivación desde el punto de vista organizacional. Algunas teorías que se encierran dentro de este modelo son:

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

La **teoría de las expectativas** de autores como Victor Vroom<sup>52</sup> mantiene que las personas desarrollan expectativas concretas respecto de que:

el esfuerzo dedicado a una tarea proporcionará un rendimiento apropiado

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

Desde el punto de vista de la dirección, este modelo permite descubrir cuáles son las necesidades de los empleados y diseñar las tareas de forma tal que su realización exitosa permita la satisfacción de esas necesidades, no importa de qué tipo sean estas

La **teoría del establecimiento de objetivos**, de Locke, reconoce los objetivos como un elemento motivacional para que los individuos realicen una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

---

<sup>52</sup> Existen otras teorías de las expectativas como las de Porter y Lawler

## Teoría de la equidad.

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



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

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

*Figura 5.5 Ecuación de la teoría de la equidad*

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

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

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

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

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

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

En el siguiente cuadro se señalan los elementos principales:

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

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 ser o no correcta. Es posible que el director genere equidad o inequidad. Algunos líderes muestran favoritismo por algunos subordinados a los que dan trato especial; otros no. Así que lo más recomendable es no mostrar favoritismo.

**Segunda,**

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

**Tercera.**

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

Adams, citado por Hughes *et. al* (2007, pág. 265) sugiere seis formas de restaurar el equilibrio, cuando un empleado percibe que hay inequidad:

Cambiar los insumos.

Cambiar los resultados.

Alterar sus auto percepciones.

Alterar las percepciones de su grupo de referencia.

Cambiar su grupo de referencia

Dejar la situación.



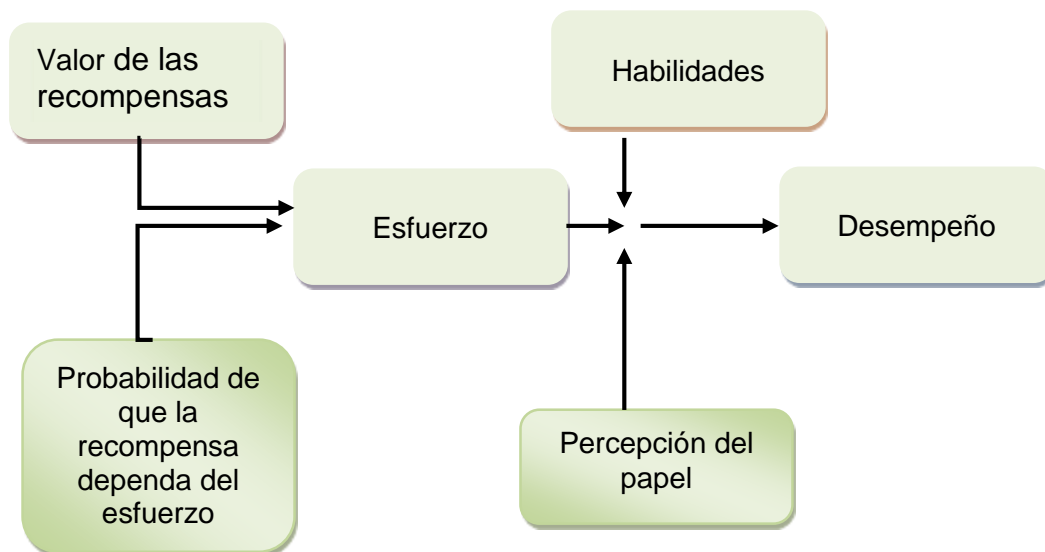
## Teoría de las expectativas

Se ocupa de explicar las relaciones entre lo que las personas ejecutan y las recompensas o resultados que conseguirán. Propone que los empleados se sienten motivados cuando creen que pueden realizar la tarea y que una vez ejecutada recibirán una recompensa que justificará el esfuerzo empleado en su realización. Fue descrita por Tolman en 1932, pero modificada al entorno laboral por Edward E. Lawler, Lyman Porter y Victor Vroom.



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

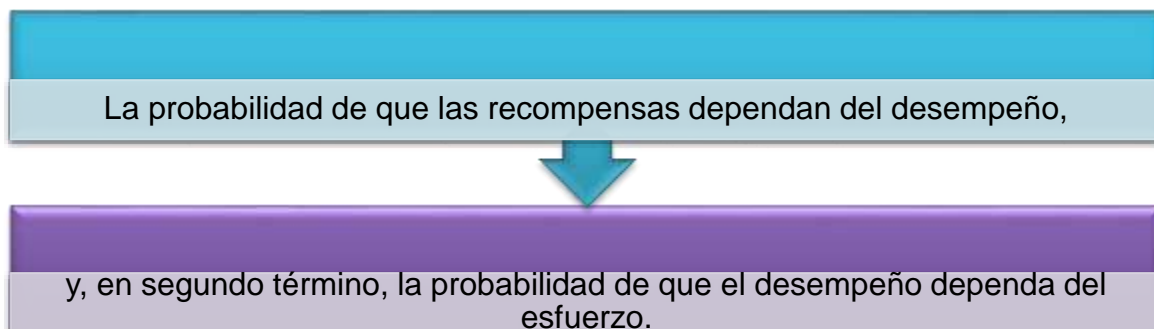
1. ¿Cuáles factores determinan el esfuerzo que una persona pone en su trabajo?
2. ¿Cuáles factores afectan la relación entre esfuerzo y desempeño?



**Figura 5.6 Modelo de las expectativas de Porter y Lawler**

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

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



Si se cumplen todas esas condiciones –desempeño y recompensas- entonces el trabajador se esforzará. Este esfuerzo lo definen como “la cantidad de energía que un individuo invierte en determinada situación” (Porter & E. Lawler III, 1979)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Un ejemplo puede aclarar los términos:**

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

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

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

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

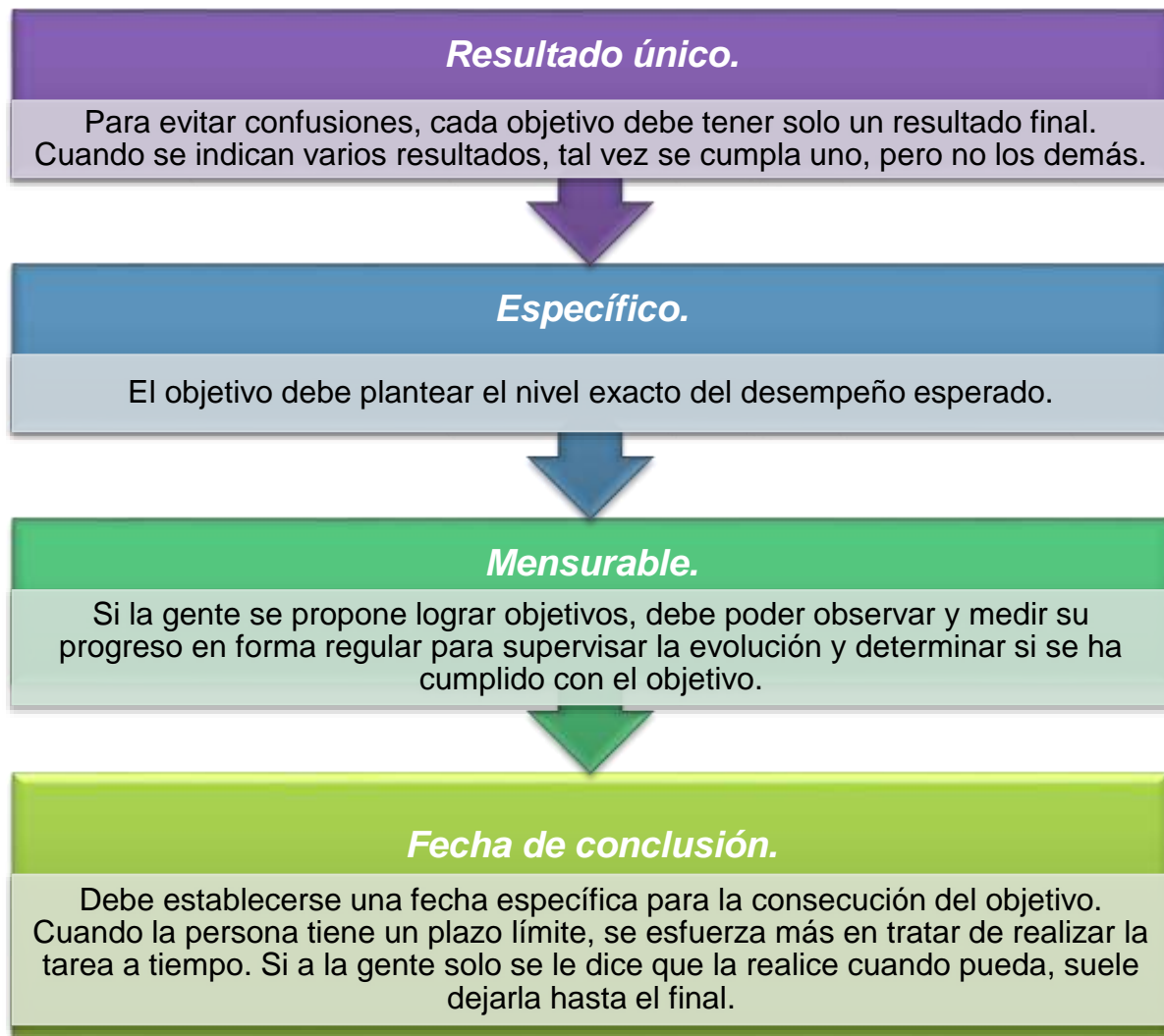
Para que la teoría de las expectativas se traduzca en motivación, el director debe propiciar las siguientes condiciones:

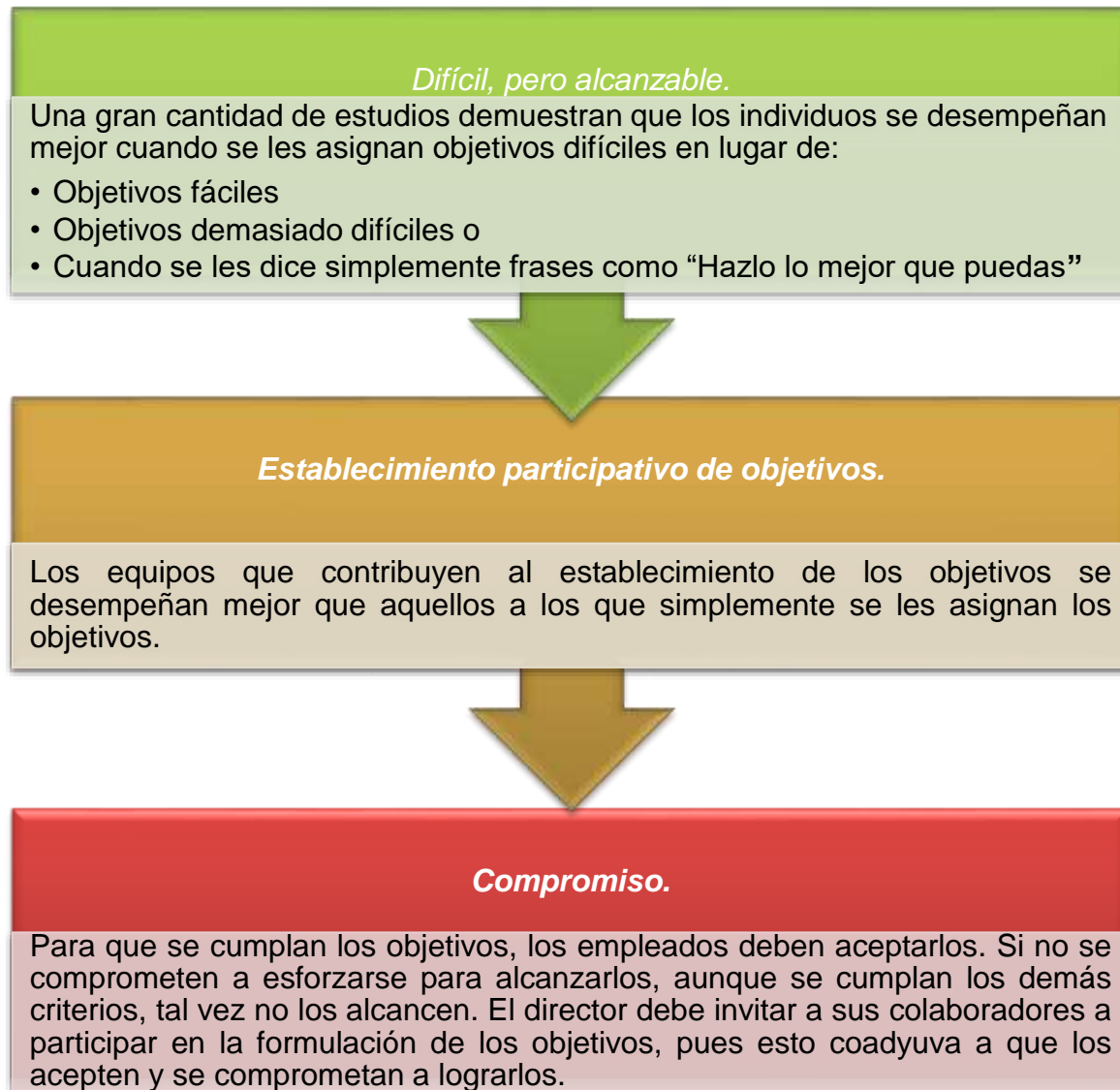


<sup>53</sup> Lussier, op.cit. P.45 « El efecto Pigmalión propone que las actitudes de los líderes hacia los seguidores y las expectativas de éstos, y el trato que les dan, explican y predicen su comportamiento y desempeño

## Teoría del establecimiento de objetivos o metas

Propone que los objetivos que son difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a los empleados. Según Edwin A. Locke y Gary P. Latham (citado por Hughes *et. al.* las metas son los determinantes más poderosos para dirigir la atención, movilizar el esfuerzo hasta que la meta sea alcanzada y ayudar a desarrollar estrategias para alcanzarlas. Para que esta teoría funcione correctamente, el director debe asegurarse que el planteamiento de los objetivos cumpla los siguientes requisitos:





Según investigaciones realizadas por Locke y Latham mientras más específicas y difíciles sean las metas mayores serán los esfuerzos y desempeño. Para que las metas tengan el compromiso de los seguidores éstas deberán ser establecidas en forma participativa con su líder, siempre que a éste se le perciba con autoridad legítima y se le otorgue confianza. Finalmente, la retroalimentación es importante para que el esfuerzo no decaiga.



### 5.2.3. Teoría de reforzamiento

Las anteriores teorías consideran que la motivación surge de una necesidad insatisfecha y de la adopción de ciertos comportamientos que lo conducen a la obtención de recompensas. En consecuencia, las habilidades del administrador son identificar las necesidades y diseñar estrategias específicas que les permitan a los



empleados percibir la posibilidad de cubrirlas. Existe otra teoría que apela a conducir un comportamiento que se aprende mediante experiencias que hayan tenido consecuencias positivas o negativas.<sup>54</sup>

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

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

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

Esta teoría nació de los estudios de Pavlov quien demostró que un estímulo (comida) evoca una respuesta refleja (innata). Pero un estímulo previamente neutral, (una campana) podría provocar una respuesta similar, por medio de su relación repetida con el estímulo que la producía naturalmente. Esto lo llamó reflejo

---

<sup>54</sup> Lussier, op.cit. P.85

condicionado. El condicionamiento clásico consiste, entonces, en repetir el estímulo que se va a aprender (la campana) junto con el estímulo natural o incondicionado (la comida). Después de que Pavlov presentó juntos estos estímulos varias veces, la campana produjo por sí sola la salivación del perro. (respuesta condicionada)

Por ejemplo, suponga que espera su turno en un supermercado. Es pleno invierno y la temperatura exterior es muy baja. Cada vez que se abre la puerta de entrada, penetra una ráfaga de aire frío en el interior y le da en plena cara. Suponga que un segundo antes de que se abra la puerta, escucha el sonido de una campanilla. Sin duda, al principio la reacción a este estímulo será insignificante, pero después de recibir en el rostro varias ráfagas heladas, comenzará a estremecerse al escuchar la campanilla antes de que la puerta se abra y entre el viento. En pocas palabras, posiblemente comenzará a responder ante la campanilla en forma muy semejante a como lo hizo ante la ráfaga de viento.

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

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

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

respuestas que sea posible cambiar con técnicas de reforzamiento o condicionamiento clásico.

Hellriegel (2004) pág. 92 opina que existe mayor interés en la conducta voluntaria determinada por las circunstancias ambientales y la forma en que pueden cambiar mediante el reforzamiento (condicionamiento) operante.<sup>55</sup>

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

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

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

---

<sup>55</sup> Hellriegel, op.cit P. 92

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

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

Cosas hacia las que sentimos indiferencia.

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

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

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

Existen dos tipos de refuerzo: positivo y negativo

- **Refuerzo Positivo.** Si queremos que una persona tenga un desempeño deseable y lo repita, nos bastará crearle una situación con consecuencias atractivas. Por ejemplo, si un jefe recompensa a un empleado que llega a tiempo a una junta agradeciéndole por llegar exactamente a la hora prevista, está utilizando el elogio para reforzar la puntualidad. Otros reforzadores son el aumento de sueldo, ascensos, descansos, aumento de estatus, reconocimientos, etcétera. El reforzamiento positivo produce resultados positivos, por lo que es el mejor motivador para aumentar la productividad.

- **Refuerzo Negativo o aversivo.** Técnicamente consiste en la eliminación de estímulos dolorosos o aversivos. Si eliminamos una situación desagradable a una persona estamos en condiciones de controlar su conducta. El resultado agradable viene como consecuencia de la desaparición de la situación desagradable. Por ejemplo, algunas reglas de trabajo suelen ser punitivas: *si tienes tres retardos, te regresas a tu casa y se te descontará el día*. Por tanto, un trabajador es puntual porque no desea recibir ese reforzamiento negativo como esa llamada de atención y el descuento de su sueldo. Las reglas se establecen para hacer que los empleados no repitan ciertas conductas.
- **Castigo.** Se aplica cuando se desea que desaparezca la conducta, quitando algo agradable o dar algo desagradable; así, el comportamiento no deseado tiene una consecuencia indeseable. Sin embargo, el castigo es efectivo temporalmente; no reduce la probabilidad de que el individuo reincida en la conducta castigada. Hay muchos métodos de castigo, entre otros la hostilidad, el retiro de privilegios, someter al trabajador a periodos de prueba, multas, descensos de categoría, despido, etcétera. Aplicar un castigo puede reducir la incidencia de un comportamiento indeseable, pero también generar otras conductas no deseables como moral baja, menor productividad, hurto o sabotaje. El castigo es el método más controvertido y menos eficaz para motivar a los empleados.
- **Extinción.** En lugar de alentar un comportamiento deseable, la extinción busca reducir o eliminar una conducta indeseada suprimiendo un reforzamiento positivo cuando ocurre dicha conducta. Por ejemplo, el jefe no premia con un elogio a un empleado que llega retrasado a una junta. O bien, puede ya no otorgarle una recompensa valiosa para él, como un aumento de sueldo, hasta que el empleado se conduzca de acuerdo a normas establecidas. En otras palabras, el comportamiento no recompensado se elimina con el tiempo.

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

### ***Programa de razón fija.***

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

### ***Programa de razón variable.***

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

### ***Programa de intervalo fijo.***

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

### ***Programa de intervalo variable.***

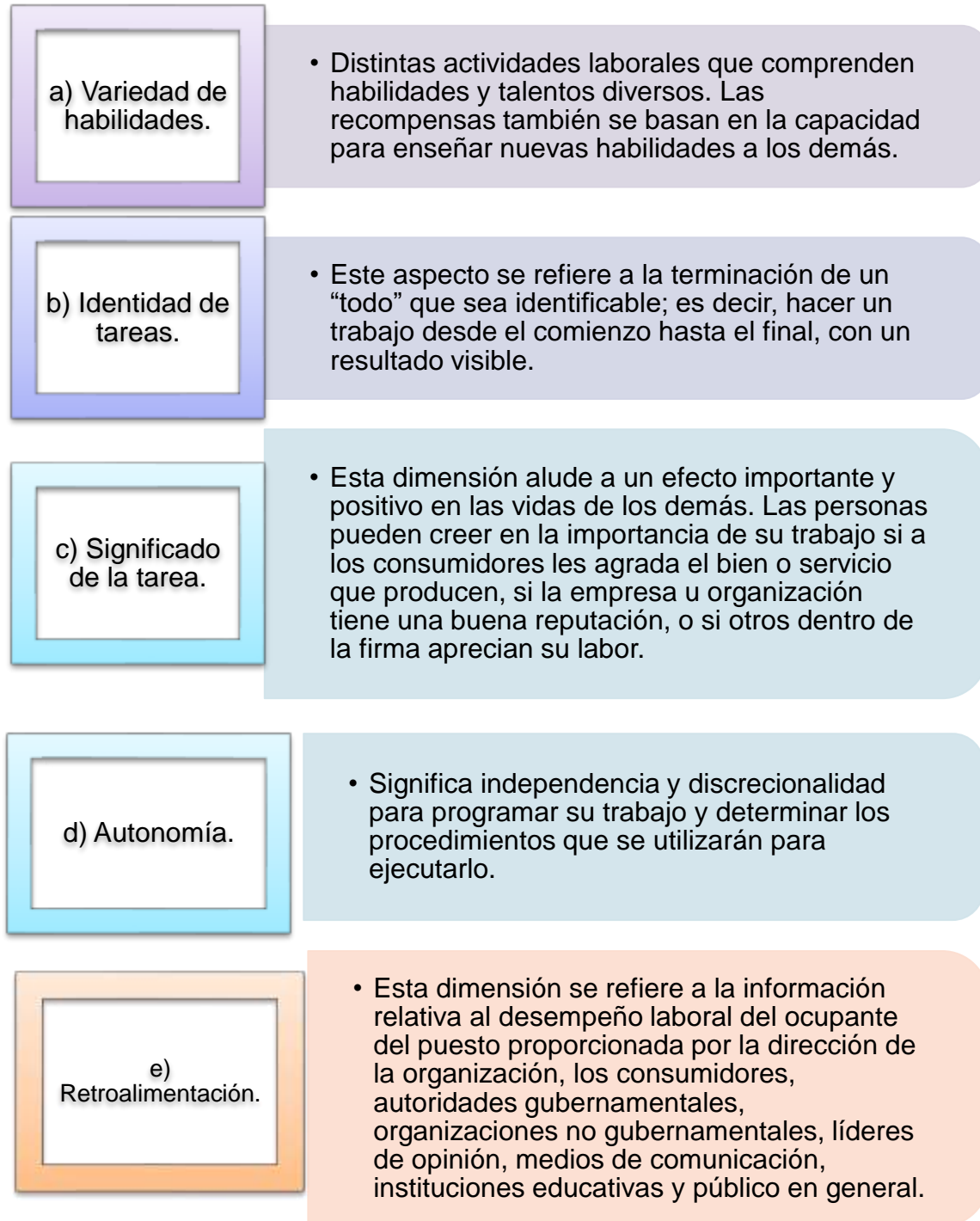
- En esta modalidad se aplica el refuerzo al empleado en intervalos de tiempo aleatorio siempre que, durante los mismos, responda con la conducta deseada. Es un procedimiento más eficaz que el anterior para la modificación de la conducta, ya que se desconoce cuándo se va a producir el refuerzo, y ello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

## 5.3. Diseño De Programas De Motivación Para Apoyar Las Funciones De Dirección

Los puestos de trabajo bien diseñados producen una alta motivación, un desempeño de gran calidad, gran satisfacción y poco ausentismo y poca rotación.

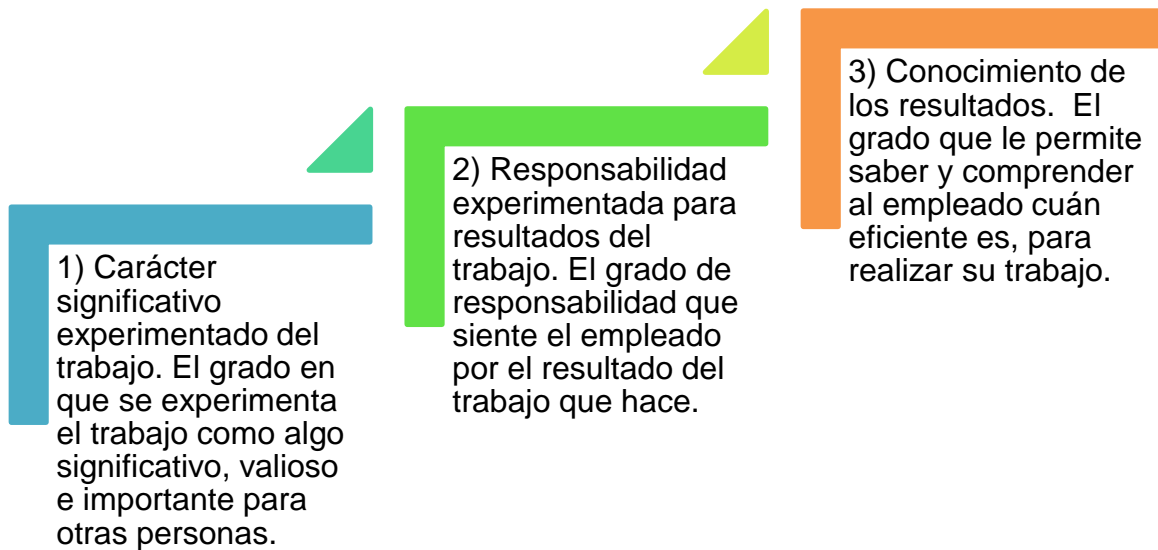
Richard Hackman y G. R. Oldham elaboraron un método para analizar el potencial de motivación en un trabajo. Lo denominaron Modelo de las Características del Trabajo y la Motivación Laboral. La teoría afirma que ciertas *dimensiones centrales* de un trabajo crean estados psicológicos críticos en la persona. De estos estados psicológicos se desprenden resultados laborales. Los conceptos en el modelo se definen de la manera siguiente:

Dimensiones del trabajo. Los estados psicológicos se alcanzan cuando las personas desarrollan trabajos enriquecidos, es decir, que cada puesto ofrece las siguientes cinco dimensiones clave:



Estados psicológicos críticos. Hay tres estados psicológicos como intermediarios entre las dimensiones centrales y los resultados.





Resultados efectivos. Hay tres reacciones afectivas o sentimientos importantes que una persona obtiene al realizar su trabajo:

- **Satisfacción general.** Una medida global del grado que el empleado está satisfecho y es feliz con el trabajo.
- **Motivación laboral interna.** El grado que el empleado está automotivado para desempeñar bien el trabajo; es decir, el empleado experimenta sentimientos internos positivos cuando trabaja en forma eficiente y sentimientos internos negativos cuando lo hace mal.
- **Satisfacción de desarrollo.** El grado en que el empleado está satisfecho, con las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal en el trabajo.

Eficacia en el trabajo. La prueba decisiva de cualquier rediseño del trabajo es el aumento que produce en calidad y cantidad del desempeño del empleado.

A continuación el Modelo de Hackman y Oldham para su apreciación gráfica.

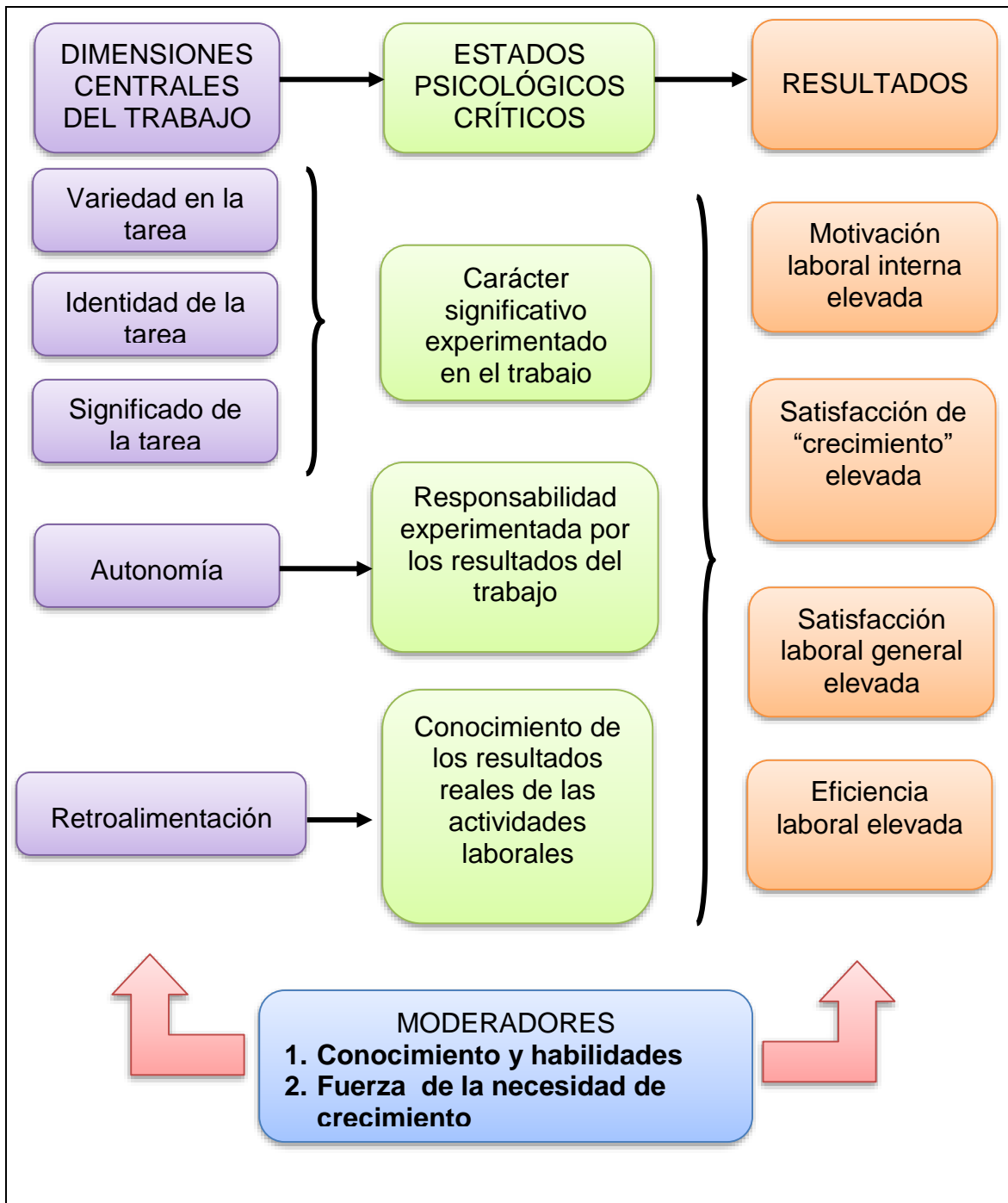


Figura 5.7: Modelo de Hackman y Oldham

Un problema de motivación existe dentro de una organización cuando hay una discrepancia entre el desempeño esperado y los resultados que realmente se lograron; y cuando esta discrepancia se debe más a la falta de esfuerzo que a las carencias de recursos o habilidades. Recuerden, la motivación no es observable directamente; se debe inferir por el comportamiento. Si los empleados no acatan reglas específicas de seguridad, no cumplen con ciertas prácticas de supervisión, existen problemas de rendimiento o no efectúan los procedimientos establecidos, - existiendo normas- podría deberse a necesidades insatisfechas de orden superior.

#### Pautas para el análisis

1. Conductas premiadas tienden a repetirse, en tanto aquellas que no reciben premio o son castigadas, no se repiten.

2. Para que un factor (como el trabajo mismo, el pago, la alabanza o una promoción) sirva como motivación, el empleado debe creer que esto satisfará una necesidad activa. Cuando más alta sea la probabilidad subjetiva de cada uno de los factores que se presentan en viñetas, más alta será la probabilidad de que funcionará como un motivador:

- Que la norma esperada de rendimiento sea alcanzable.
- Que esté disponible la recompensa esperada.
- Que la recompensa satisfaga una necesidad activa.

3. Hablando en términos generales, el recompensar una conducta deseable sirve como una motivación más efectiva para un alto rendimiento, que el castigar la conducta no deseable.

4. Una conducta dada (buena o mala) refuerza con más fuerza cuando está seguida, inmediatamente, por la recompensa o el castigo, que cuando se demora la reacción.

5. La motivación para actuar de una manera específica será más alta cuando la norma en cuestión ha sido interiorizada, que cuando el individuo sea recompensado extrínsecamente.

6. Si hay una alta probabilidad de recompensa, y ésta corresponde al esfuerzo, el desempeño será más alto.
7. Se debe definir el papel que el empleado juega en la empresa, así como describir sus metas a conseguir.
8. En lo posible no tener inclinaciones por algún o algunos trabajadores para que los otros no sientan que hay un trato desigual.

Motivar parece más difícil de lo que aparenta. Depende de distintas variables: el estilo del líder, las características de los seguidores, la situación, el esfuerzo, el desempeño, las recompensas, las habilidades, la percepción del papel, las metas. ¿Cómo hacer para que cada uno de los empleados de la empresa colabore y se comprometan con los objetivos de la organización? Conviene que nos inclinemos por alguna o algunas de las teorías que se expusieron en este capítulo. Colocar al individuo dentro de algún modelo es el paso inicial; tomar en consideración que a cada persona lo mueven todas las variables que señalamos líneas arriba, es el siguiente paso. También habrá que considerar si las motivaciones son internas o las producen factores externos (o una combinación). El propio contexto de la institución quien limita o permite ciertos motivadores.

¿Por cuál o cuáles teorías te inclinas?

## RESUMEN

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

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

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

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

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y Páginas
-Megginson C. Leon, et al. -Rees David W. Megginson C. Leon, et al. -Rees David W.	Administración, Conceptos y aplicaciones. Habilidades de Dirección.	12, 402 a 407. 6, 149 a 153
Megginson C. Leon, et al. -Rees David W. -Megginson C. Leon, et al. -Rees David W.	Administración, Conceptos y aplicaciones. Habilidades de Dirección.	12, 408 a 437 6, 153 a 160
Megginson C. Leon, et al. -Rees David W.	Administración, Conceptos y aplicaciones. Habilidades de Dirección.	12, 427 a 438 6, 161 a 172

## UNIDAD 6

# El liderazgo en los procesos de dirección



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda la relación del liderazgo con las funciones directivas, conozca los diferentes modelos de liderazgo y desarrolle programas para el desarrollo del liderazgo.

## TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

### 6. El liderazgo en los procesos de dirección

6.1 El liderazgo y su relación con las funciones directivas

6.2 Modelos, teorías o paradigmas de liderazgo

6.2.1 Centrados en los rasgos del líder.

6.2.2. Centrados en la posición del líder

6.2.3. Centrados en el comportamiento del líder

6.2.4. Centrados en la situación.

6.2.5. Desarrollos contemporáneos.

6.3. Programas para el desarrollo del liderazgo.

6.4 Rasgos y ética del líder.



# INTRODUCCIÓN

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

En el lado empresarial también han surgido nombres que se relacionan con la revolución que ocasionaron en los mercados y en la vida de los consumidores como Steve Jobs y sus Ipod, Ipad, Itunes; Steve Jobs y Microsoft; en los ochenta; Lee Iaccoca y la reestructuración de Chrysler; Jack Welch como director de General Electric; todos en algún momento se les ha catalogado como líderes.

Los autores Dess y Lumpkin establecen enfáticamente:

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y efectivos para poder competir en el mercado global, lo que supone un proceso activo de crear y de implementar las estrategias correctas.<sup>56</sup>

El liderazgo no sólo es necesario para mantener la organización a flote y definir su futuro, 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:

---

<sup>56</sup> Gregory G. Dess, y G.T.Lumpkin, *Dirección Estratégica.*, pp.407, 410 y 411

Los líderes son gente que hace lo correcto. Los directivos son gente que hace bien lo que se tiene que hacer. Hay una profunda diferencia. Cuando especulas en lo correcto, tu mente inmediatamente piensa en el futuro, en sueños, misiones, visiones, intenciones estratégicas y propósitos. Pero cuando piensas en hacer bien las cosas, te enfocas en mecanismos de control. Piensas sobre el cómo. Los líderes se preguntan sobre el qué y sobre el por qué, no sobre el cómo.<sup>57</sup>

El tema del liderazgo es importante por varios motivos:

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

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

---

<sup>57</sup> Citado por Gregory G Dess, y G.T.Lumpkin, op. cit. p. 411

## 6.1. El liderazgo y su relación con las funciones directivas

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

*Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de manera deseada*

Warren Bennis (1959)

*Dirigir y controlar el trabajo de los miembros de un grupo.*

Fred Fiedler (1967)

*Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo.*

Merton (1969)

*Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas.*

Roach y Behling (1984)

*Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio*

Lussier y Achua (2002)

*El liderazgo es un proceso de influencia social compartido entre todos los miembros de un grupo.*

Hughes, Ginnett y Curphy (2007)



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

factores que afectan el liderazgo, así como diferentes perspectivas desde las cuales se contempla.

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

Warren Bennis hace una distinción entre dirigentes y líderes

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

**Cuadro 6.1. Diferencias entre un gerente y un líder según Warren Bennis**

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

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

*Muchos observadores creen que los negocios estadounidenses perdieron su ventaja competitiva por carecer de liderazgo sólido. Mientras que los gerentes se enfocan en las actividades superficiales y se preocupan por las utilidades de corto plazo y precios de las acciones, muy pocos han surgido como líderes que fomentan la innovación y el logro de metas de largo plazo. Y mientras que muchos gerentes están demasiado preocupados por “caber” y no mover demasiado las cosas, los que emergen como líderes están más preocupados en tomar decisiones importantes que pueden romper con las tradiciones, pero que sean humanas, morales y correctas. El líder pone énfasis sobre la sustancia más que sobre el estilo.<sup>58</sup>*

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

Los autores citados<sup>59</sup>, 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.

---

<sup>58</sup> Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A. Administración: Una Ventaja Competitiva.

4a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 436

<sup>59</sup> op. cit. p.437

Quizá una distinción más clara o más sutil está entre el liderazgo de supervisión y el estratégico. El liderazgo de supervisión es el comportamiento que ofrece guía, apoyo y retroalimentación correctiva para las actividades cotidianas de la empresa y con los miembros de la unidad de trabajo. El liderazgo estratégico da propósito y significado a las organizaciones. En el ambiente de negocios moderno, donde la gente de toda la organización debe pensar estratégicamente y comportarse como personas de negocios completas, el liderazgo estratégico exige ser una actividad desempeñada por gente de toda la organización, no sólo por unos cuantos de la cúspide.

Un enfoque poco común cuando se habla de liderazgo es tomar en cuenta la contraparte de la ecuación: los seguidores. Las organizaciones triunfan o fracasan no sólo por lo bien conducidas mediante el liderazgo, sino también por los destinos que se dejan guiar. Así como los gerentes no necesariamente son buenos líderes, las personas no siempre son buenas seguidoras. Los seguidores más efectivos son capaces de tener pensamiento independiente, competencias relevantes, con iniciativa y al mismo tiempo estar comprometidos activamente con las metas de la organización.

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

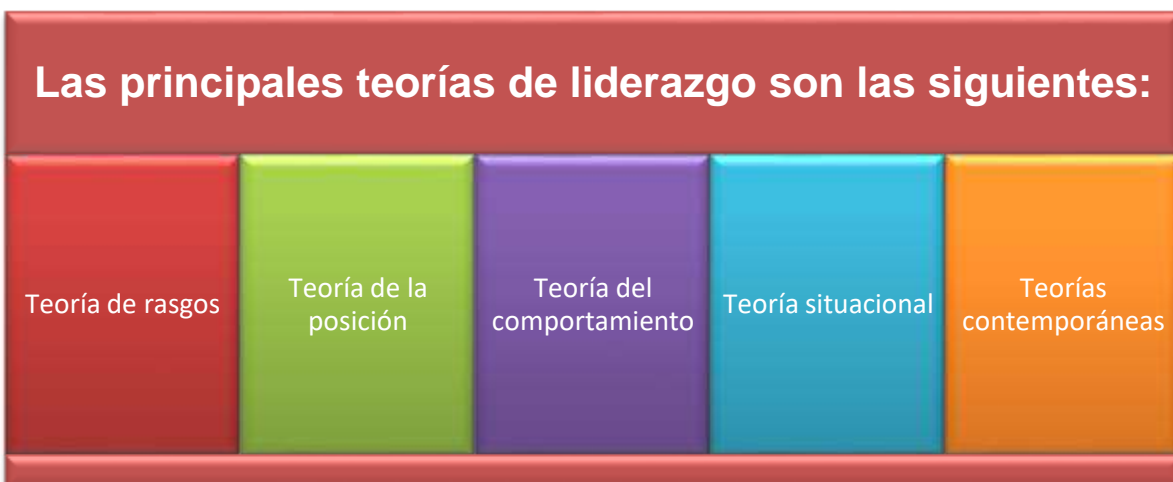
Los seguidores efectivos se distinguen de los que no lo son por su entusiasmo y compromiso con la organización, con el líder, con el propósito – una idea, un producto –distinto a sus propios intereses. Dominan habilidades y capacidades útiles para sus organizaciones y mantienen normas de desempeño más altas que

las requeridas. Los seguidores efectivos quizás no obtengan la gloria, pero saben que sus aportaciones a la organización son valiosas. Y conforme contribuyen estudian a líderes en preparación para ejercer, en un futuro no muy lejano, sus propios roles de liderazgo.

## 6.2. Modelos, teorías o paradigmas 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.

Para explicar esta dinámica y complejidad del liderazgo, existen cinco principales clasificaciones. También se les denomina métodos de investigación o paradigmas. Cada uno comporta diversos modelos para entender su respectivo campo teórico.





### 6.2.1. Centrados en los rasgos del líder

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores. En 1869, Sir Francis Galton fue uno de los primeros en señalar que las cualidades de un líder eran hereditarias. En otras palabras, las raíces del liderazgo se encuentran en el material genético.

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

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



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

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

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

En otras palabras, los investigadores buscaban identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos. La lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo.<sup>60</sup> Los innumerables estudios señalan que los líderes exitosos comparten cuatro rasgos: la inteligencia, la madurez y amplitud de criterio, la motivación interna y necesidad de logro y el interés centrado en el empleado (Hellriegel, W. Slocum Jr, & W. Woodman, 1999) Igualmente, esta teoría parte del supuesto de que el líder podría haber nacido con estos rasgos o podría haberlos adquirido, pero –en cualquier caso- posee atributos identificables para ser catalogado como tal. Sin embargo, nadie logró encontrar un conjunto de características universales que podrían usarse para predecir el éxito de un líder. Es a partir de la década de los noventa del siglo pasado cuando, uno de los atributos más estudiados -la inteligencia- volvió a ganar popularidad entre los estudiosos del liderazgo.

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

---

<sup>60</sup> Esta teoría se señala en varios libros dedicados al liderazgo, entre ellos el de Lussier y Achua *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª edición, México, Editorial Thomson, 2005

inteligencia esta relacionada con lo racional. El éxito se alcanza cuando se aplica la inteligencia emocional a uno mismo y en sus relaciones con los demás.

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

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

Otra corriente que revivió esta teoría fue el Modelo de las Cinco Grandes. Se denomina así al estudio de las cinco dimensiones de la personalidad. Lussier y Achua (2010) afirman que sirve para clasificar “los rasgos en las dimensiones de extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.” Es un instrumento confiable para describir a una persona. Robbins y Judge (2009) describen que la extroversión es un elemento clave para encontrar a un potencial líder. Esta dimensión se relaciona con el interés por sobresalir mediante la influencia y la competencia. También los rasgos de escrupulosidad y la apertura a la experiencia pertenecen a la personalidad de un líder. El primer rasgo se refiere a la responsabilidad, digno de confianza y organización. El segundo se relaciona con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Las altas puntuaciones en estos tres rasgos nos permiten predecir, con cierta efectividad, el perfil de un líder. También se emplea para predecir el éxito en el trabajo o para hacer corresponder a una persona con el puesto.

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

Por cierto, todas estos paradigmas también se les ha englobado dentro de lo que se denominado como la Teoría del Gran Hombre.

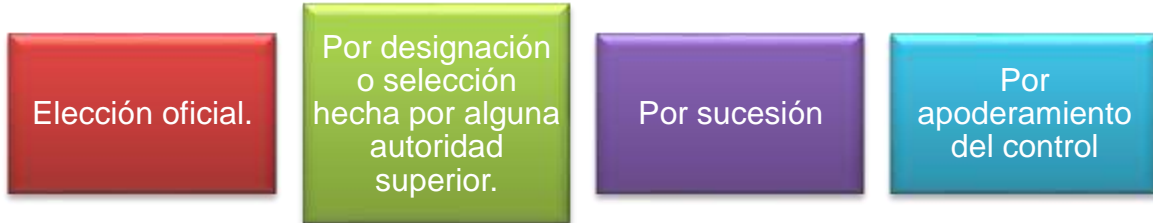
### 6.2.2. Centrados en la posición del líder



Otro tipo de respuesta lo produciría la siguiente pregunta ¿quién es el líder? Un líder sería el presidente de México, el CEO de una empresa, el general de un ejército o un director de escuela. Por el momento, es obvio que al responder a esa pregunta lo hemos hecho con una serie de títulos que representan posiciones jerárquicas o puestos.

Por tanto, decimos que una persona es un líder porque mantiene una posición particular dentro de la organización. Lo que equivale a afirmar que el líder y el dirigente son la misma persona en todos los casos y no una excepción como se manejó al principio de este capítulo.

Bajo esta óptica, los líderes pueden alcanzar esa posición bajo los siguientes supuestos:



Independientemente de cómo las hayan alcanzado, sus posiciones le confieren autoridad y dominio sobre los demás. Una posición le da al ocupante poder para influir. Por tanto, el liderazgo se concibe como: lo que hace la persona al ocupar una posición; por el lugar que ocupa es líder. El liderazgo surge por el poder formal que otorga la institución.

Por ejemplo, que se anuncie que habrá un nuevo gerente en el departamento produce aprensión entre el personal. Se preguntan: cómo serán ahora las relaciones de trabajo, a qué y a quién favorecerá, qué indicaciones trae de la alta dirección, qué programas favorecerá. La aprensión se relaciona directamente con el grado de poder y control que ejerce sobre el personal. Una fuente de preocupación reside en la forma en que el recién designado empleará su autoridad y poder. Para quienes serán sus subordinados, éste es un asunto de preocupación capital.

Por otra parte, la posición puede ser fuente de influencia aún para quienes no se hallan dentro del personal; se crean expectativas respecto de la forma en que el ocupante de una posición deberá conducirse y esas expectativas influyen tanto en nuestra percepción del ocupante de tal posición como en nuestra conducta para con él.

Por tanto, respondemos a las expectativas del papel que el nuevo ocupante debe desempeñar, antes que a la conducta del individuo. Estas expectativas influyen frecuentemente en la interacción con el líder y en la conducta que éste debe observar en la posición que ocupa.

Si cualquier comportamiento en una posición es conducta de liderazgo, nos hallamos en una posición delicada. La historia está repleta de acciones de reyes y gobernantes que poseían inteligencia muy limitada y ejercían tremendo poder, al extremo que sus caprichos eran ley. Adicionalmente mencionamos líneas arriba que no todo jefe es líder. Entonces, ¿para qué molestarnos en mencionar esta teoría? Porque algunos estudiosos del liderazgo del comportamiento y situacional retoman este modelo para configurar los propios. Utilizan la posición como uno de los elementos clave para considerarla dentro de su modelo y así explicar el ejercicio del poder y la situación. Es decir, pueden ejercer mucho o poco de ese poder por la posición que ocupan, o pueden utilizar los atributos que da la posición como las recompensas, castigos, ascensos, evaluación para afirmar su posición dentro de una organización.

### **6.2.3. Centrados en el comportamiento del líder**

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

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

## 1) Estudio de liderazgo de la Universidad Estatal de Iowa.

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



**Kurt Lewin**

- Liderazgo autocrático. Toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.
- Liderazgo democrático. Alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

A menudo estos dos estilos son extremos de un continuo; por lo general el estilo de un líder se ubicará en algún punto de ambos.

Autocrático

Democrático

Los estudios de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y dieron pie a un periodo de investigaciones sobre el comportamiento más que en los rasgos.<sup>61</sup>

## 2) Estudio de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio.

El Centro de Investigación de Gestión de Personal de la Universidad Estatal de Ohio, bajo la dirección de Ralph Stogdill, inició un estudio para determinar cuáles son los estilos de liderazgo eficaces. En su esfuerzo por medir estos estilos concibieron un instrumento conocido como Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ, por sus siglas en inglés) que planteaba en 150 declaraciones los principales comportamientos de los líderes a partir de 1,800

<sup>61</sup> Lussier, Robert L. y Achua, Christopher F. *Liderazgo*, p. 67

cuestionarios. Se pidió, entonces, que los subordinados calificaran de uno a siete el grado al cual su líder realizo comportamientos como los siguientes:

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

*Cuadro 6.2: Resumen de las preguntas que se realizaron para obtener dos estilos de liderazgo, según la Universidad de Ohio*

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

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



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

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

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

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



**Cuadro 6.3. Modelo de liderazgo, según la Universidad Estatal de Ohio**

Sus aportaciones más importantes son las siguientes:

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

### 3) Estudio de liderazgo de la Universidad de Michigan

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



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

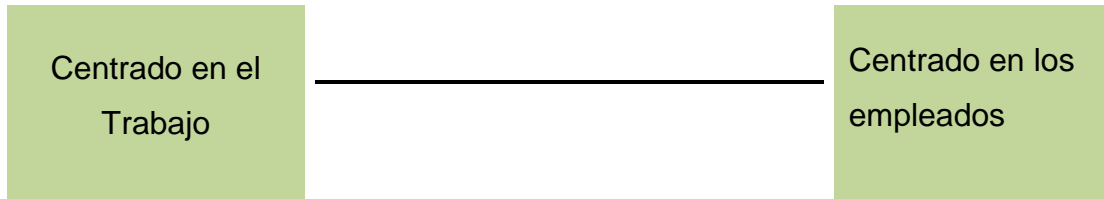
Los investigadores identificaron dos estilos de comportamiento. A uno lo denominaron *centrado en el trabajo* y otro centrado en los empleados. No es muy difícil dilucidar que estos términos recuerdan a los que obtuvo la Universidad Estatal de Ohio.

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

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

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

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



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

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

Desde la perspectiva de la Universidad de Michigan, ¿quién tiende a ser más efectivo para ayudar a un grupo a cumplir sus metas? ¿Los líderes centrados en el

trabajo o en los empleados? Según ellos los centrados en la persona logran mayor productividad y satisfacción de los empleados.

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

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

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

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

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

#### 1) Grid o rejilla gerencial

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



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

Se basaron en tres características universales de la organización:

1. Toda empresa debe tener objetivos. (producción)
2. No existe organización alguna que no esté integrada por individuos. (personas)
3. Algunas de las personas que intervienen en la organización son jefes. (poder)

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

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

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

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

Al combinar los tres elementos, la rejilla muestra una escala de nueve puntos. El uno (1) representa el mínimo interés, el cinco (5) simboliza el término medio y el nueve (9) expresa el máximo interés. Se identifican 81 posibles estilos de liderazgo. Sin embargo, en voz de los propios autores identifican cinco principales, de acuerdo al entrelazamiento que de los dos intereses hagan los gerentes e las empresas, definiendo su estilo personal de desarrollar su poder; su facultad de mando.<sup>62</sup>



Cuadro 6.4: Rejilla o Grid Gerencial, según los autores Blake y Mouton

<sup>62</sup> Blake, Robert R. y Mouton, Jane S. El Nuevo Grid Gerencial, 1980, pags.18, 19 y 20

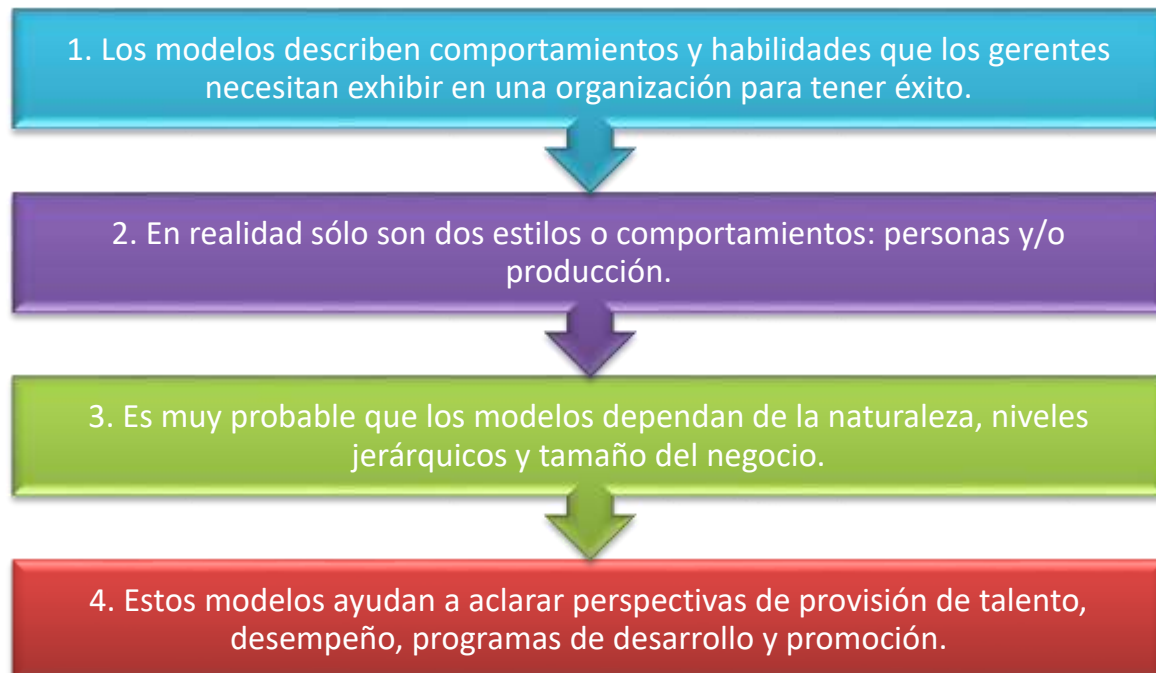
Señalan Blake y Mouton que hay que tener en cuenta que el interés difiere según las diversas posiciones en el Grid. Cada teoría se puede entender como un conglomerado de suposiciones referentes al uso del poder de mando para impulsar a las personas hacia la producción o a las personas. Cada una de las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

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

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

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

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



¿Se puede cambiar el comportamiento de un líder?

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



## 6.2.4. Centrados En La Situación

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

### 1. MODELO CONTINUO DE LIDERAZGO

Uno de los primeros estudiosos acerca de la situación fueron Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt,<sup>63</sup> creadores del concepto del continuo del liderazgo. 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.



Cuadro 6.5. Modelo Continuo de liderazgo

<sup>63</sup> Koontz, Harold et al.,(1998) *Administración, una perspectiva global*. p.501

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

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

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

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

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

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

## 2. MODELO CONTINGENCIAL DE FRED FIEDLER

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

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

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

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

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

Su fórmula es la siguiente:

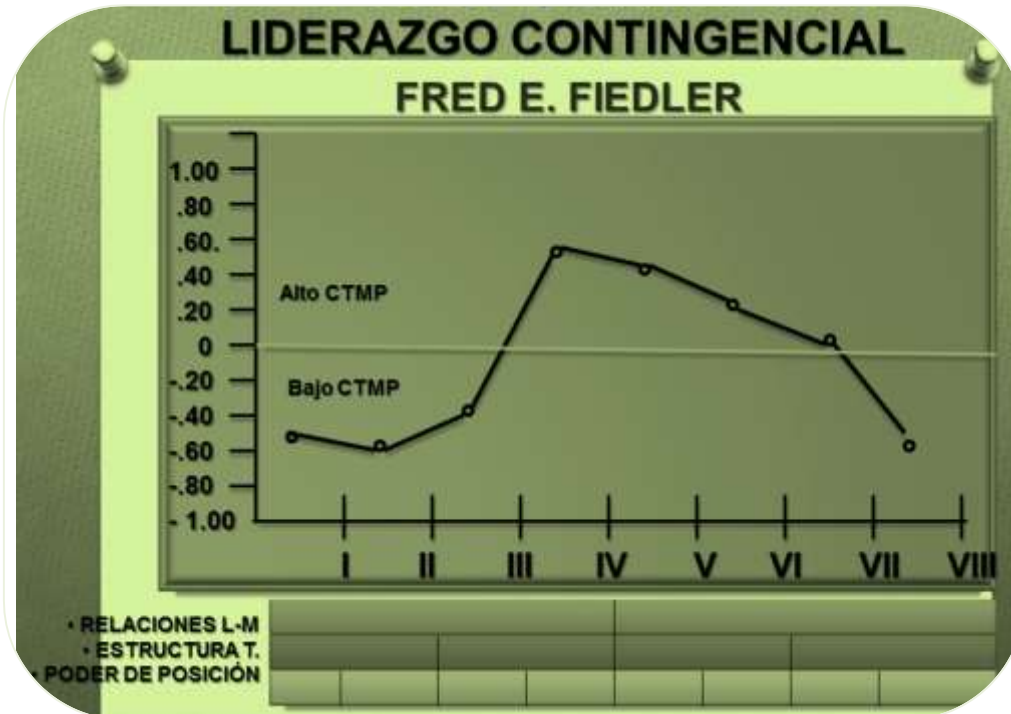
Para determinar su estilo de liderazgo –orientado a las tareas o relaciones- el líder debe responder a un cuestionario que se denomina *Compañero de Trabajo Menos Preferido* (CTMP). La puntuación se obtiene de pedir al líder que piense en todo aquel con el cual ha trabajado y que describa con quien pudo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

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

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

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

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



*Cuadro 6.6. Tomado de Fiedler, Fred E. y Chemers, Martin M. Liderazgo y Administración Efectiva. 1ª. Edición. México Editorial Trillas. 1985.*

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

De esta gráfica se pueden resumir los siguientes resultados:

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

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

Fiedler explica este resumen de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

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

### **1. ENTRENAMIENTO.**

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

## **2. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS, CRITERIOS Y RETROALIMENTACIÓN.**

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

## **3. EXPERIENCIA.**

- Solicitar transferencias. Esto te mantiene fresco y nuevo. Pero no te permite acumular experiencia. Ó evitar las transferencia
- Se voluntario en funciones de largo alcance.
- Logra experiencias guardando los archivos de tus actividades laborales.

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

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



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

#### **4. LIDERAZGO CAMINO-META**

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

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

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

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

## Los estilos de liderazgo son:

1. Liderazgo de apoyo: toma en consideración las necesidades de los empleados, muestra preocupación por su bienestar y crear un ambiente amistoso en el equipo de trabajo. En suma, se preocupa por las necesidades de los seguidores.

2. Liderazgo directivo: permite que se conozca lo que se espera de los seguidores, les da asesoría específica; programa el trabajo que se debe hacer y pide que se apeguen a las normas y reglamentos; coordina su trabajo y establece estándares de desempeño.

3. Liderazgo participativo: consulta con sus seguidores y evalúa sus opiniones y sugerencias antes de tomar decisiones.

4. Liderazgo orientado al logro establece metas difíciles y desafiantes, busca mejoras en el desempeño, insiste en el máximo nivel de desempeño y muestra confianza en que los integrantes lograrán estándares de desempeño altos.



*Cuadro 6 7. Modelo camino-meta.*

Se puede notar en los estilos una relación estrecha con la teoría de la Universidad Estatal de Ohio.

El Modelo, como se aprecia en el cuadro 6.7., señala dos **factores de contingencia** determinantes que moderan el estilo de liderazgo.

Un grupo se preocupa por **factores ambientales o del entorno** que están fuera del control del subordinado como son: estructura de la tarea (repetición de las actividades), sistema de autoridad (que posee el líder; recuerde aquí la teoría de posición) y grupos de trabajo (grado de contribución de los compañeros a la satisfacción laboral o a la relación entre ellos mismos)

El segundo son **factores individuales** inherentes al seguidor como son: personalidad, experiencia y habilidades.

La teoría hace ciertas predicciones del estilo de liderazgo más efectivo en situaciones particulares y con ciertos tipos de subordinados. Los factores ambientales determinan el estilo para maximizar los resultados del seguidor. Las características personales del seguidor determinan cómo se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. De esta forma, se presentan los principales pronósticos:

Según House, los empleados que llevan a cabo tareas muy rutinarias o tediosas señalan mayor satisfacción en el trabajo cuando un líder usa un estilo de apoyo. Los empleados que realizan tareas no estructuradas son más productivos y están más satisfechos cuando su líder usa un estilo más directivo.

El liderazgo de apoyo es más efectivo cuando la naturaleza del trabajo es rutinaria, tediosa o peligrosa. Con ello incrementa la satisfacción y autosatisfacción de los subordinados y reduce los aspectos negativos de la situación. Esto conduce a incrementar el valor del trabajo e incrementar las expectativas de desempeño para cumplir con los objetivos. Sin embargo, este estilo será poco benéfico para los seguidores que están satisfechos y disfrutan su trabajo.

Los empleados que realizan tareas no estructuradas o no están seguros en lo que van a hacer son más productivos y están más satisfechos cuando su líder usa un estilo directivo. Esto ocurre porque este estilo clarifica lo que es necesario hacer y reduce la ambigüedad. Adicionalmente, aclara la relación entre el esfuerzo y las recompensas y, por tanto, en las expectativas que conducen a un buen resultado.

Los líderes participativos tienen mayor efecto sobre el desempeño si los empleados realizan una tarea no estructurada que los líderes que están dispuestos a clarificar o encuentran un personal que necesita que lo controlen su medio ambiente.

Finalmente, los líderes orientados al logro son efectivos sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores cuando el trabajo es complejo y un medio ambiente incierto. Incrementa la autoconfianza de los seguidores para alcanzar los objetivos. Las expectativas de los empleados se incrementarán si se señala que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño.

Los líderes orientados al logro tienen poco efecto sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores cuando éstos llevan a cabo tareas rutinarias y repetitivas. Los líderes participativos tienen mayor efecto sobre el desempeño si los empleados realizan una tarea no estructurada.

Como se explicó líneas arriba, las expectativas del empleado se relacionan estrechamente con el estilo del líder y si éste ayuda a eliminar los obstáculos para el cumplimiento de la tarea.

Para finalizar, el líder es responsable de motivar a sus seguidores si aclara que el esfuerzo es necesario para alcanzar las recompensas disponibles o incrementa las que el seguidor mayormente valora. Esto conducirá a una mayor satisfacción laboral y mejor desempeño.

Este modelo es útil, a pesar de lo controvertido, para determinar a qué tareas se les dedicará más energía y para comprender lo complejo que es practicar el liderazgo.

## 5. EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

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

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

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

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



*Cuadro 6.8: Modelo del Ciclo Vital de Hersey-Blanchard*

En **M1** los seguidores no pueden o no quieren llevar a cabo la tarea.

En **M2** no están en posibilidad de hacerla pero se hallan dispuestos a realizarla y tienen la seguridad de que son capaces.

En **M3** cuentan con la posibilidad de realizar la tarea, pero no están dispuestos o seguros de lograrla.

En **M4** están en posibilidad, dispuestos y seguros de que son capaces de lograr el encargo.

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



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

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



### 6.2.5. Desarrollos Contemporáneos

Las teorías anteriores no responden a todas las preguntas acerca de lo que es un líder efectivo, por lo que se están estudiando diversas visiones de los líderes:

#### **Líderes visionarios.**

Se orientan inherentemente hacia el futuro. Significa ayudar a la gente a pasar de donde se encuentra a algún otro lugar. Ven más allá de las realidades del momento, definen metas nuevas y producen ideas que guían el logro de esos objetivos.

La historia está plagada de ejemplos de personas con éxito extraordinario en cuanto a provocar cambios profundos en las creencias, valores y acciones de sus seguidores. Abraham Lincoln, Martin Luther King, Gandhi, Pancho Villa, Benito Juárez, Juana de Arco, Mahoma, Buddha, transformaron sociedades completas con sus palabras, acciones y visiones.

Su conducta se clasifica como carismática, transaccional y transformacional. La mejor forma de describir las diferencias de estos tipos de líderes es examinar las fuentes de su poder.

#### **Líderes carismáticos.**

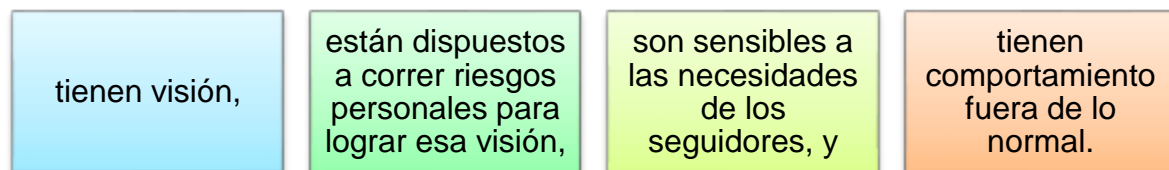
Los líderes carismáticos son apasionados; individuos de acción que tienen la capacidad de pintar una visión impactante del futuro. Max Weber fue el primero que analizó este tipo de liderazgo. Proviene de la palabra griega que significa regalo.

Por medio de este carisma son capaces de generar elevados niveles de entusiasmo entre los seguidores y construir vínculos emocionales fuertes con ellos.

En las empresas, incrementan el deseo de los empleados para controlar su propia conducta; se identifican con ellos y los seguidores se inspiran en ellos. Convierten ideas complejas en mensajes sencillos.

El entusiasmo y la pasión generados por los líderes carismáticos parece ser una espada de dos filos. Algunos movimientos promovidos por ellos, resultan en cambios organizacionales o sociales positivos y relativamente pacíficos; o en beneficios egoístas y personales.

¿Qué tiene el liderazgo carismático que ocasiona que los seguidores se entusiasmen tanto? Robbins y Judge (2009, pág. 413) señalan cuatro:



### **Líderes transaccionales.**

En el libro Liderazgo, James McGregor Burns creía que el liderazgo puede adoptar dos formas: el que nos ocupa, ocurre “cuando los líderes y seguidores están en algún tipo de relación de intercambio para poder satisfacer las necesidades” (L. Hughes, C. Ginnett, & J. Curphy, 2007) El intercambio poder ser económico, político, psicológico, favores, entre otros.

El líder transaccional utiliza su poder derivado de las recompensas y castigos para influir en los seguidores. Crean, a diferencia de los carismáticos, visiones sin el espíritu emocional de sus seguidores. Sólo en lo práctico para lograr resultados porque el intercambio es de tipo contractual.

El liderazgo transaccional es un trueque o intercambio de deseos entre líder y seguidores; existe una relación de dependencia. El líder ayuda a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados; por eso se le sigue; pero en forma transitoria, pues no hay propósito duradero que mantenga unidas a las partes una vez que la transacción se ha realizado. Se le sigue porque conviene.

Robbins y Judge (2009, pág. 418) inclusive sugieren que todas las teorías vistas anteriormente como las del comportamiento, de posición y situacionales se relacionan con un liderazgo transaccional

Por ejemplo, un supervisor espera que sus subordinados se apeguen a las instrucciones y éstos últimos las pueden seguir, porque hay un salario que los obliga a hacerlo.

### **Líderes transformacionales.**

El segundo tipo que señala Burns va más allá del simple intercambio. Sirve para cambiar el statu quo; se orienta a un cambio real apelando a los valores de los seguidores para ser mejores personas con un sentido de propósito más elevado: cambiar vidas, actitudes y conductas personales e institucionales. Según Burns, citado por Shriberg, Shriberg y Lloyd (2007, pág. 261) “el liderazgo transformacional se da cuando una o más personas se vinculan con otras de tal forma que líderes y seguidores se impulsan entre sí a niveles superiores de motivación y moralidad”

La persona que se impulsa con este tipo de liderazgo, se apoya en sus fuentes de poder referencial y personal para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados. Busca que los seguidores ciertos valores.

Estos valores proporcionan pautas elevadas de conducta para tomar decisiones y modificar el comportamiento, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes. Tienen un efecto profundo en sus seguidores.

¿Qué métodos usan los líderes transformacionales para ejercer ese efecto tan extraordinario en sus seguidores? Aplican tres comportamientos: visión, establecimiento de marcos de referencia y administración de impresiones.

La visión es la más importante porque crea un vínculo emocional. El discurso *Tengo un Sueño*, de Martin Luther King es un excelente ejemplo. La visión es con frecuencia un esfuerzo de colaboración, porque el líder tiene habilidad para sintetizar lo en que apariencia son cuestiones dispares, y las conjunta. Con esa visión, los seguidores interpretan los hechos y las acciones.

Con el establecimiento de marcos de referencia retan al statu quo al seguir rutas no tradicionales y correr riesgos para alcanzar las metas.

Los líderes transformacionales usan tácticas, incluso fantasiosas, para destacar su atractivo y encanto ante los demás, lo que se conoce como administración de impresiones. Predican con el ejemplo para reforzar la cultura organizacional.

Esto último nos permite afirmar que todo líder transformacional es carismático; pero no a la inversa. El carismático sólo tiene visión. Se transforma con seguir los otros dos comportamientos.

Finalmente, el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, pero si éste no adopta las cualidades de aquel sólo será un líder mediocre.

## 6.3. Programas para el desarrollo del liderazgo

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 campos<sup>64</sup>, 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”.

<sup>64</sup> Citado por Bateman y Snell, op.cit. p.455

¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo? En general, se debe comenzar por salirse de la “zona de comodidad”. Esto es, no buscar ni mantenerse en lo fácil, en lo conocido, en la rutina, en aquello que no significa algún desafío.

Por el contrario, hay que aceptar, enfrentar, e incluso crear situaciones que requieran adaptación, cambio, reto, innovación. Esto es la mejor forma de aprender y es, de hecho, la forma como aprenden los grandes líderes.

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

## 6.4. Rasgos y ética del líder

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<sup>65</sup>. 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”<sup>66</sup>. 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 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.<sup>67</sup>

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.

La ética es un tema central de especial importancia y constituye un aspecto fundamental para administradores y líderes. Es tan significativa que las empresas están incorporando a sus múltiples manuales un código de comportamiento que ofrezcan asistencia en la toma de decisiones de orden ético. Sin embargo, es frecuente leer, ver o escuchar noticias sobre algún escándalo relacionado con comportamientos carentes de ética y/o ilegales.

---

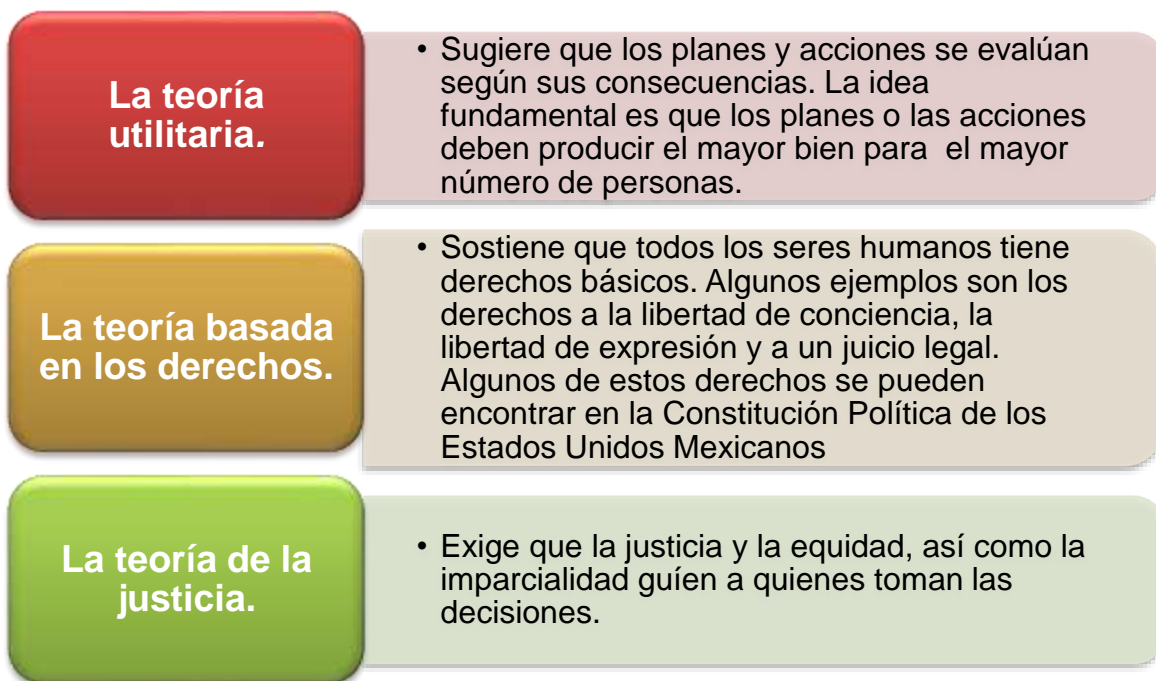
<sup>65</sup> Webster´s Ninth New Collegiate Dictionary

<sup>66</sup> Citado por Koontz, op.cit. p. 70

<sup>67</sup> Citado por Koontz, op. cit. p. 70

Las acciones y el comportamiento correctos son la parte medular de los negocios y se relacionan con las utilidades de manera intrínseca. Se afirma que el éxito de una empresa se funda en la ética y en la responsabilidad social. Ahora bien, la ética o la falta de ésta no tienen que ver con las organizaciones, sino con las personas. Los códigos éticos de las empresas son útiles, pero el liderazgo, por ejemplo, ejerce una mayor influencia en el proceder de los seguidores. Desde un nivel de análisis individual, la integridad es un rasgo importante de los buenos líderes. Manifestar un comportamiento correcto es un componente de la integridad.

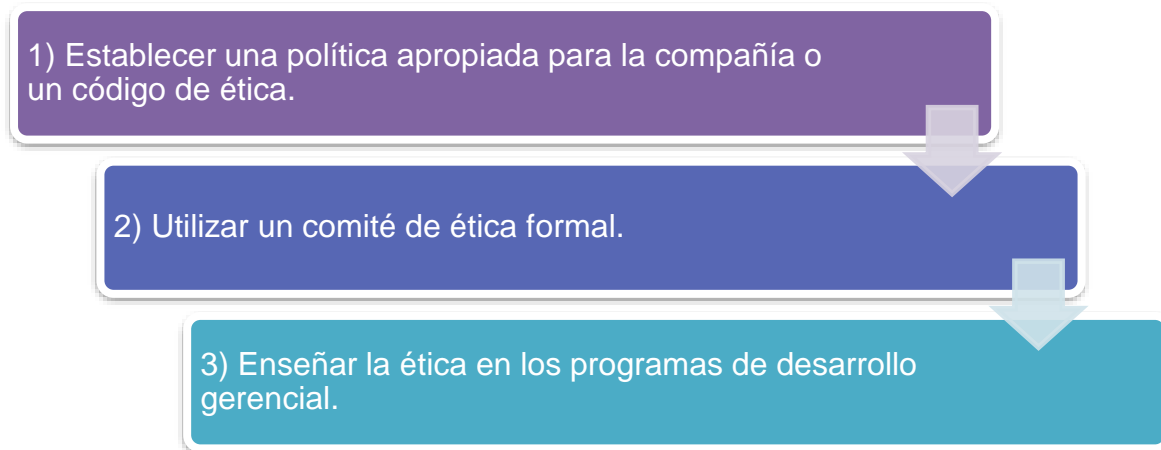
Se han desarrollado tres tipos básicos de teorías morales<sup>68</sup> en el campo de la ética normativa:



<sup>68</sup> Koontz, op.cit. pp. 70 - 75



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 Weber <sup>69</sup>sugieren tres alternativas:



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.

---

<sup>69</sup> Citados por Koontz, p. 73

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.

Cada día de su vida personal o profesional enfrenta situaciones en las que elige proceder de manera correcta o no, y lo hace basándose en su rasgo de integridad lo mismo que por influencia de los demás. Es mejor utilizar como criterio una serie de normas que le ayuden a tomar las decisiones éticas correctas.

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

- » La exposición pública y la publicidad y
- » 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 Gellerman<sup>70</sup>: 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.FR. Hutton and Company, que se reconoció culpable de un fraude por correo y telégrafo. Nerón

A la luz de su análisis, Gellerman<sup>71</sup> 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 auditorías 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.

---

<sup>70</sup> *Idem*

<sup>71</sup> Citado por Koontz, p. 75

## RESUMEN

En el presente capítulo se mostraron la importancia del liderazgo y su relación con las funciones directivas. Se trazó la línea divisoria entre un dirigente y un líder, donde el primero puede ejercer habilidades del segundo, pero no necesariamente debido a los fines distintos que persigue. Asimismo, se desarrollaron diversas teorías y modelos de liderazgo centrados precisamente en los rasgos, posición, conducta, situación y visión del líder.

El liderazgo basado en los rasgos destaca las características físicas y/o psicológicas que debe poseer un individuo para determinarse que posee el don del liderazgo. Sin embargo, los suficientes estudios al respecto no han determinado cuáles son los rasgos prevalecientes y distintivos de un líder.

El liderazgo basado en la posición sólo hace énfasis en el lugar jerárquico que ocupa una persona para determinar que es un líder; hace más énfasis en el papel que se supone debe jugar quien detenta una posición que la persona en sí.

La tercera teoría basada en la conducta, nos señala que existen dos comportamientos característicos de un líder: orientado a las relaciones u orientado a las tareas. Sólo que cada modelo destaca que un líder puede poseer sólo una de esas dos características o puede combinarlas de tal forma que las altas calificaciones en ambas de por resultado un líder que mejor se desenvuelve en cualquier situación.

Finalmente, la teoría basada en la situación utiliza algunos elementos de las dos penúltimas como la posición, los comportamientos para construir un modelo cuya principal característica es que el liderazgo se ejercita a través del contexto.



De suma importancia para el desarrollo del liderazgo es que las empresas busquen que sus empleados desarrollen sus habilidades de liderazgo tomando cursos cuyos objetivos educacionales estén orientados para esta función.

Finalmente, cabe resaltar la ética que debe mostrar el líder. Si una de sus principales actividades consiste en influir en las decisiones de un individuo o grupo, en los esfuerzos que éstos realizan al logro de metas, éstas deben ejercerse dentro de las normas de actuación éticas para que el individuo se encamine hacia un liderazgo transformacional donde su ejemplo y desempeño estén bajo la óptica de un buen actuar.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Título	Capítulos y Páginas
Bateman, Thomas S, et al.	<i>Administración, una ventaja competitiva.</i>	12, 432 a 440
Bateman, Thomas S, et al.	<i>Administración, una ventaja competitiva.</i>	12, 432 a 457
Birch Paul	Liderazgo al instante	6, 31 a la 100
Robbins P. Stephen	Administración	16, 572 a 574

## UNIDAD 7

# Dirección de equipos de trabajo





## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda las características de los equipos de trabajo, las herramientas básicas para la supervisión y dirección, además de utilizar el empowerment como herramienta de desarrollo para equipos de trabajo.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **7. Dirección de equipos de trabajo**

7.1. Características de los equipos de trabajo.

7.2. Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo en los procesos de dirección.

7.3. Herramientas básicas para la supervisión y la dirección de equipos de trabajo.

7.4. El Empowerment como herramienta de desarrollo para los equipos de trabajo

---

# INTRODUCCIÓN

Muchas empresas grandes y pequeñas enfrentan serios desafíos que ponen en tela de juicio la eficacia de los métodos tradicionales. Algunos de estos retos incluyen demandas cada vez más grandes de los clientes en cuanto a productos y servicios de mejor calidad a precios más bajos; presiones competitivas; los avances tecnológicos y las presiones de los proveedores.

Para vencerlos y ser más eficientes, las organizaciones tendrán que crear estructuras jerárquicas alternativas, cambiar la forma de tomar decisiones, redefinir los puestos y crear equipos de trabajo. Este último factor es importante por varias razones: muestran mejoras importantes en la productividad, calidad en las decisiones, moral y satisfacción elevadas. La idea que subyace en el concepto de equipos es que el desempeño mejora cuando los interesados cooperan en un asunto o proceso como si fuera propio.

La fuerza que motiva a las organizaciones que genera equipos en sus estructuras de operación es alcanzar resultados como mayor productividad, calidad, eficiencia, satisfacción del personal, satisfacción del cliente y mejoramiento en el desempeño operativo global. En general, la investigación ha dado resultados estimulantes, ya que el uso de equipos ha llevado a mejoras deseables en el desempeño de muchas organizaciones de diversos sectores industriales, aunque es cierto que en algunos casos los equipos no han funcionado bien.

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de sus empleados. La administración ha descubierto que los equipos de trabajo son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes.

En este capítulo, señalaremos la importancia de los equipos para dedicarse eficientemente a cumplir con el objetivo bajo el que se formaron para después desintegrarse. Son un medio eficaz para administrar y democratizar a las organizaciones e incrementar la motivación en los empleados. Sin embargo, también nos daremos cuenta que los equipos no son la panacea para resolver todos los problemas de las empresas. Quienes toman decisiones en un grupo pueden verse influidos por los hábitos y mentalidad del resto de los miembros. ¿En verdad son eficaces los equipos?, ¿cuáles son las condiciones que afectan su potencial?, ¿cómo funcionan? Estas son algunas de las preguntas que responderemos en este capítulo

## 7.1. Características de los equipos de trabajo

¿Qué es un grupo? ¿Qué es un equipo? Los psicólogos sociales distinguen **entre grupos de miembros** y **grupos de referencia**. Los primeros son grupos a los que una persona pertenece en función de un criterio determinado y comprobable. Por ejemplo, grupo de estudiantes, varones estudiantes, mujeres que trabajan. Si se cumple los criterios de afiliación nos convertimos en miembros. Por el contrario, los grupos de referencia son grupos con los que una persona se identifica; nos comparamos con ellos para juzgarnos a nosotros mismos y de ellos extraemos nuestros valores y reglas de actuación. Es posible que muchos de nuestros grupos de afiliación sean también grupos de referencia (y viceversa), pero esto no tiene que cumplirse en todos los casos. Una persona puede pertenecer físicamente a un grupo sin sentirse identificada con él. Del mismo modo, puede identificarse con un grupo al que no pertenece.

Los individuos de las organizaciones pueden identificarse con una serie de grupos de referencia, con algunos más que con otros. Su reacción frente a las innovaciones adoptadas por la organización, y la calidad de su rendimiento dependerán en gran medida de estas identificaciones y del tipo de interacción entre los grupos de la organización.<sup>72</sup>

Los grupos de trabajo y los equipos de trabajo son dos entes distintos para efectos administrativos. Robbins y Judge (2009) hacen una clara diferenciación. “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad” (pág. 323)

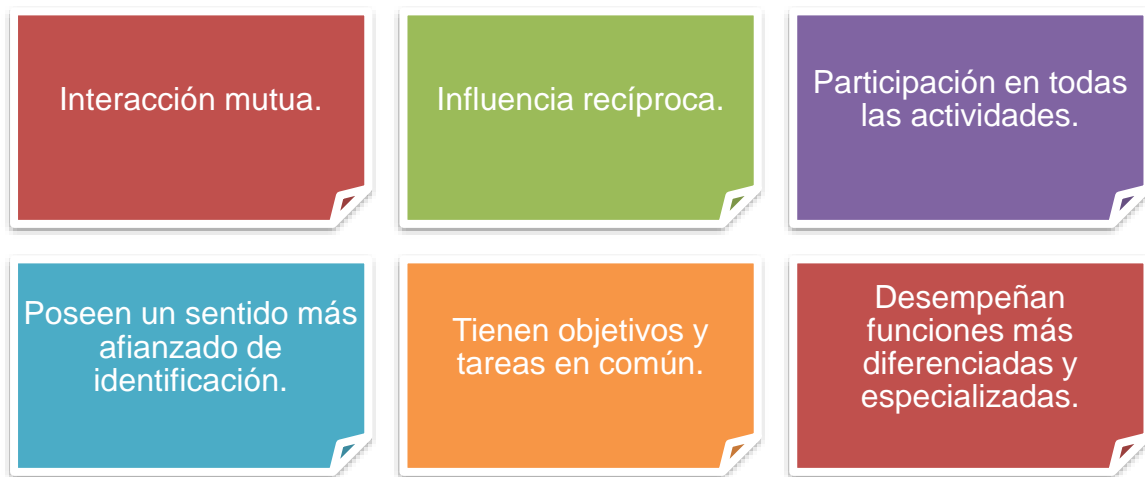
---

<sup>72</sup> King, Nigel y Anderson, Neil. *Cómo Administrar la Innovación y el Cambio*. España. Thompson. 2003 p. 78

En cambio, en un equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todas las personas permiten generar sinergia para elevar su nivel de desempeño

La principal diferencia es que en el primero no se genera sinergia; en el segundo sí. Podría decirse que en el primero hay sólo aportaciones individuales sin que se genere un esfuerzo mayor; en el segundo, se exige mayor responsabilidad, esfuerzo, participación y trabajo conjunto.

Los equipos de trabajo tienen varias características:



Un grupo de ocho personas que se reúnen para planear la dirección futura de una empresa poseen las seis características. Hay un elevado nivel de interacción e influencia. Se identifican como miembros de una organización cuyo objetivo común los orienta. Participan aportando ideas, conocimientos y experiencia en cada una de las actividades del equipo. Finalmente, dentro de la misma realizan funciones distintas y muy especializadas.

Por tanto, un equipo es *una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan*<sup>73</sup>

Dadas estas ideas, parece que los términos *equipo* y *grupo* no son intercambiables, sólo escalables. Aunque algunos estudios no marcan diferencia entre ellos. Entonces, ¿cuál es la diferencia? Lussier y Achua señalan que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca formar un equipo. El concepto de equipo engloba además el sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva.

Los equipos son una especie de mentalidad colectiva (dos o más cabezas piensan mejor que una) y se enfocan en:

1. Compartir información que sólo ellos poseen.

2. Aportar ideas con elementos de juicio y perspectivas.

3. Tomar decisiones en forma colectiva que apoyan a cada individuo para que funcione mejor en su trabajo;

4. Reforzar mutuamente las normas de desempeño individual.

<sup>73</sup> Definición de L. R. Offerman y R. K. Spiros, citado por Lussier y Achua en su libro Liderazgo. p. 261

Los miembros de equipos tienden a compartir responsabilidades, mientras que los miembros de grupos en ocasiones laboran un poco más independientemente, motivados por sus metas personales.

En cuanto al estilo de liderazgo también se muestran diferencias. En un grupo tiende a ser más jerárquico; en un equipo es más probable que sea participativo u orientado a la *facultación* de la autoridad.

El desempeño también muestra distinciones. En un equipo las medidas de desempeño crean una responsabilidad directa y los incentivos se basan en él; en contraste, en un grupo existe más el interés individual.

Los equipos luchan por la igualdad de los miembros; en un grupo no necesariamente hay igualdad. Más bien se presenta competencia.

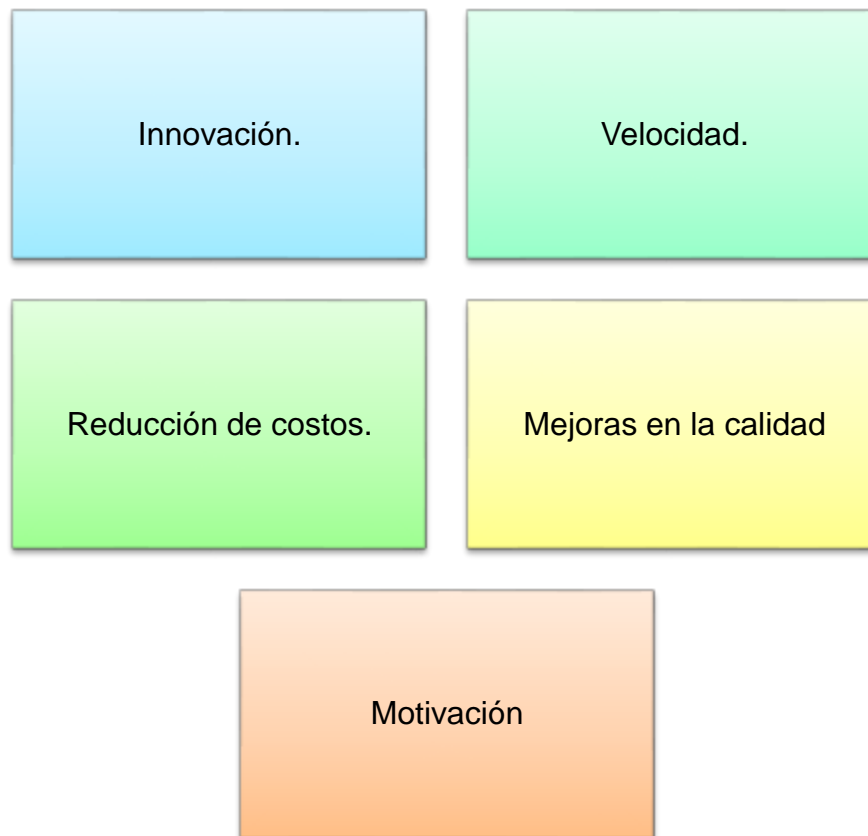
Sin embargo, es importante resaltar que estas diferencias reflejan sólo cuestiones de grado.

Una segunda pregunta que habrá que resolver es ¿por qué las organizaciones utilizan equipos de trabajo?

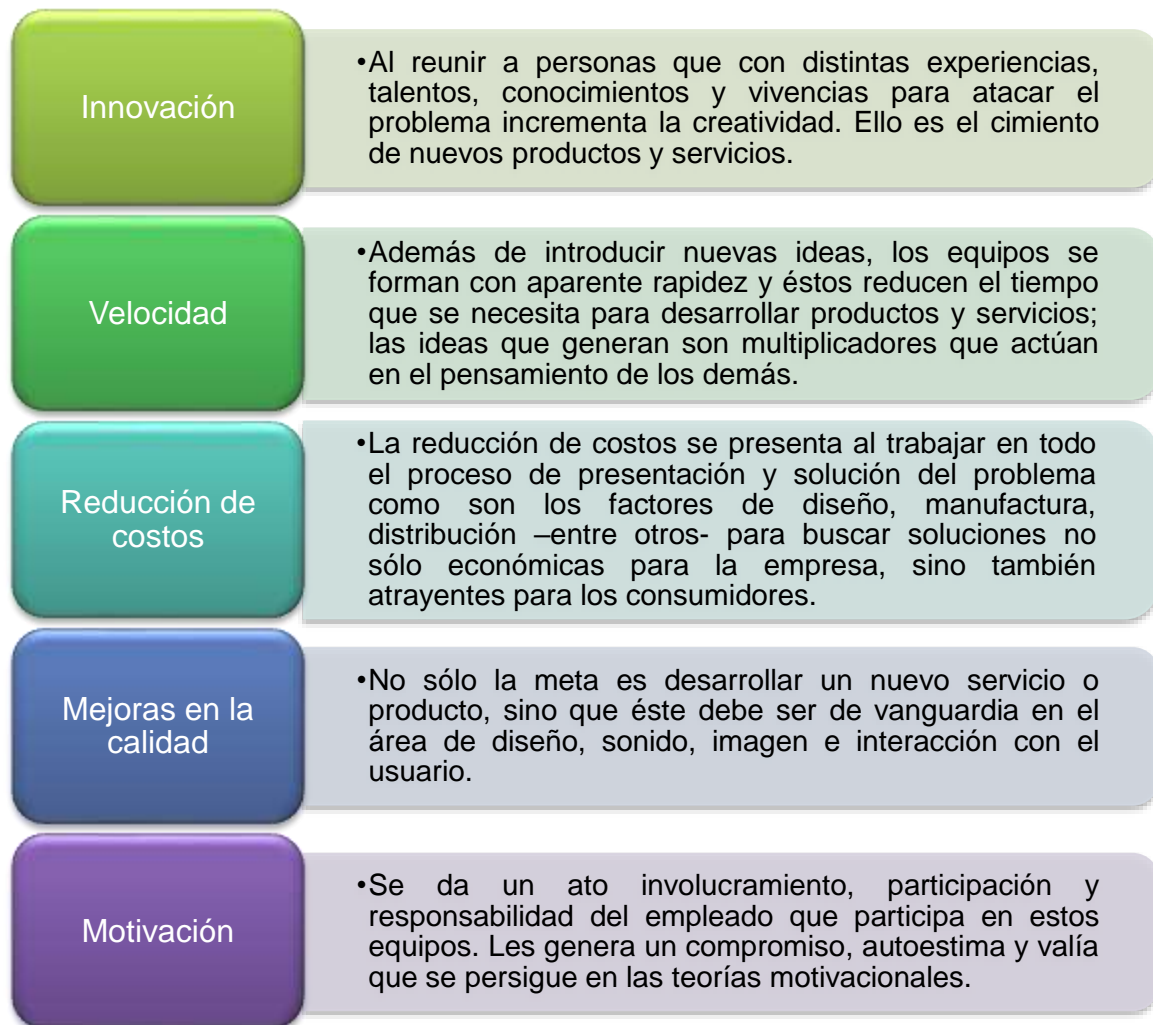
Una primera respuesta apela a los Estudios de Hawthorne que demostraron la importancia de los grupos. Una segunda respuesta invoca la introducción de estos equipos en empresas como Volvo, General Foods y otras que reportaron importantes mejoras al introducir equipos en sus procesos de producción. Actualmente, empresas como los fabricantes de automóviles calculan que el desarrollo de un nuevo modelo requiere hasta siete millones de horas de ingeniería.

En Google, la creación de un nuevo producto involucra decenas de personas. Cualquier actividad que represente una aparente complejidad y reto, es necesario encontrar la manera de dividirlo; una forma atractiva de integrar las actividades de los individuos es integrar equipos para asegurar que alcancen las metas organizacionales. Se ha reconocido la flexibilidad y responsabilidad que se genera en los mismos, su enorme capacidad para afrontar retos que se generan en un mundo global y competir ante el exterior con eficacia y eficiencia.

Las razones que explican por qué se organiza el trabajo en equipos son:







Ahora que conocemos las razones para conformar un equipo, nos volvemos a preguntar ¿qué hacer, entonces, para tener un equipo efectivo?

Hughes *et. al* (2007) citan una investigación que realizó el Center for Creative Leadership en la que se reveló que los equipos exitosos o fracasados pueden diferenciarse por ocho características.

El primero se refiere al logro de las tareas, los siguientes seis a la función del líder y el último con situaciones personales

1. Los equipos efectivos poseen una misión clara y estándares altos de desempeño. Cada uno de ellos sabe lo que deben obtener como equipo y cómo debe ser su desempeño personal para lograr los objetivos.

2. En los equipos exitosos los líderes facilitan el suministro de las instalaciones, oportunidades de capacitación y recursos externos que ayudaran al equipo.

3. También los líderes invierten su tiempo en evaluar las habilidades técnicas de los integrantes del equipo.

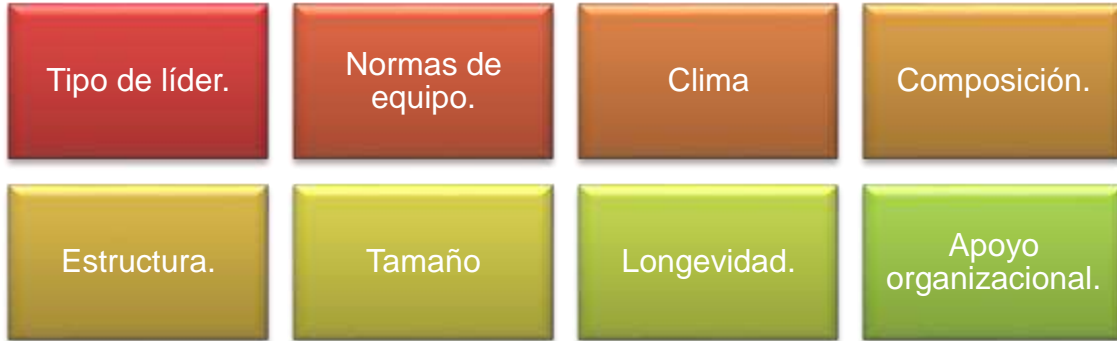
4. Igualmente, aseguran los recursos y equipos necesarios para la efectividad de su equipo.

5. Invierten el tiempo necesario para la planeación y organización con el fin de contar con un uso óptimo de los recursos disponibles.

7. Seleccionan a los nuevos integrantes o mejoran las habilidades técnicas de los miembros ya existentes.

8. Mantener al grupo mediante las relaciones interpersonales y la comunicación.

Esto se apoya, entre otros estudios, que describen distintos factores que se consideran fundamentales para la eficacia de los equipos, estos son:



**TIPO DE LÍDER.** Son de especial importancia los líderes porque desempeñan un papel importante; aún se necesita de ellos para responsabilizarse del resultado de cada acción que se realice. Por consiguiente en lugar de eliminar el puesto de líder de equipo, éste tiene que aprender a dirigir con nuevas perspectivas; no en forma autoritaria sino participativa.

Para ello requiere un cambio mental y de conducta y no tomar decisiones en la forma en que están acostumbrados en las organizaciones tradicionales. Se necesitan líderes que estén familiarizados con el proceso de trabajar con otros, que puedan ayudar en las exigencias interpersonales de sus miembros.

Un buen estilo que se debe utilizar es el democrático o el participativo, porque fomenta la innovación grupal (aunque no siempre). Hay estudios que indican que los líderes han de modificar sus estilos, puesto que son varias las tareas que se tendrán que ejecutar.

También un buen líder no sólo ayuda a generar ideas, sino también convierte en realidad las suyas o las de los otros miembros. Si el líder no impone cierto grado de control en el grupo, la libertad que fomentó dificultará la formación de una estrategia clara de actuación.

**Normas de equipos.** Los miembros deben compartir normas implícitas o explícitas para realizar sus actividades. Mediante ellas guían la conducta de los miembros. Las normas de equipo determinan lo que es una conducta aceptable o inaceptable por los miembros del equipo; influyen en la forma en que los miembros se perciben e interactúan entre sí, también cómo se enfrentan a las decisiones y cómo resuelven los problemas.

A veces, las normas no son necesariamente escritas; se desarrollan con el tiempo mediante la interacción continua de sus miembros. Estas normas se construyen en las primeras etapas de la formación de un equipo y a menudo obtienen aceptación y significado en la vida laboral de cada uno de los miembros. Los líderes pueden desempeñar un papel importante en su formulación para que ayuden a alcanzar los objetivos y también mantengan a los miembros satisfechos y comprometidos con el equipo.

**Clima.** El clima grupal se define como las sensaciones, actitudes y tendencias del comportamiento que caracterizan la vida organizacional. También puede considerarse la atmósfera o humor dominantes dentro de un equipo y la confianza que permea entre sus miembros. Esta confianza reduce controles y vigilancias de comportamiento; les permite entender que los demás miembros no se aprovecharán de ellos.

Un aspecto del clima grupal es la cohesión que refleja la fuerza con que los miembros se agrupan y permanecen comprometidos para alcanzar las metas del equipo. Los equipos con mucha cohesión tienen un alto potencial de creencia y una fuerte autoeficiencia.

Se puede aumentar la cohesión del equipo mediante metas y propósitos compartidos, la reputación, la competencia con otros equipos y la atracción individual hacia el equipo. Se ha demostrado que la cohesión aumenta la satisfacción y el compromiso de los miembros.

**Composición.** Los equipos efectivos deben tener la mezcla correcta de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias para poder desempeñar su trabajo. Margerison y McCann (1990) señala que la eficacia de un equipo será mayor si existe la máxima correspondencia entre las preferencias laborales de los miembros del equipo y sus roles del mismo.

En otras palabras, el equipo debe formarse por miembros cuyas preferencias ocupacionales coincidan con su papel en el equipo. Si existe un desajuste importante, los miembros pueden optar por abandonar el equipo.

Un equipo efectivo necesita contar con miembros expertos en las diferentes tareas, técnicas y funciones que se les encargan; deben tener aptitudes para identificar los factores que afectan el problema a resolver y definir distintas alternativas; esa diversidad aumenta la creatividad, porque cada uno aporta diversos puntos de vista a los problemas y esto ocasiona menor probabilidad de incurrir en el pensamiento grupal o conformidad.

**Estructura.** Ésta se refiere a las formas en que se distribuyen las tareas, responsabilidades y autoridad. Esta estructura puede influir en el carácter innovador del equipo. Por ejemplo, si las normas de responsabilidad, autoridad e influencia no están establecidas rígidamente, los equipos tienden a enfocar sus actividades de forma más integrada en lugar de fragmentarlas para asignarlas a sus miembros. Existe una comunicación interpersonal y tolerante; un alto grado de participación en la toma de decisiones; y un fuerte nivel de compromiso que va más allá del que tienen por la organización. Es más valioso su compromiso por la profesión y los valores y habilidades que ésta representa.

**Tamaño.** En términos generales los equipos eficaces deben contar con pocos miembros (menos de diez). Entre más grandes sea el equipo mayor dificultad en estructurar el problema y encontrar soluciones. La cohesión disminuye; es probable que disminuya la participación individual; la coordinación se hace difícil.

**Longevidad.** Es el periodo que un equipo lleva funcionando. Se afirma que esta longevidad influye en su rendimiento innovador. Katz (1982) descubrió que los equipos de investigación y desarrollo, tendían a rendir menos cuando más tiempo llevaban operando. Varios autores defienden las ventajas de los equipos de corta duración. Afirman que los de larga duración se habitúan a la rutina y se resisten al cambio al momento de afrontar problemas.

**Apoyo organizacional.** Los equipos efectivos tienen un fuerte apoyo de las altas autoridades de la organización. La evaluación del desempeño del equipo, cuando se relaciona con el desempeño global de la organización, representa una responsabilidad de esta última; tal vez no hayan entendido la misión, quizá no reciben suficiente apoyo en forma de capacitación, recompensas, información, recursos; faltará acaso estructuras apropiadas de liderazgo, comunicación y tareas; o, la cultura gerencial no apoya equipos de trabajo y, por tanto, no tiene programas de motivación que refuercen la conducta del equipo.

### **Tipos de equipos.**

Las características de los equipos no son las únicas claves para desarrollar un equipo eficaz. Aunque la esencia de los equipos es trabajar en forma compartida, la empresa se obliga a adoptar diversos tipos de equipos de acuerdo a sus propias metas y para afrontar los cambios, exigencias y tendencias al interior y al exterior de su organización.

De los muchos equipos se estudiarán cuatro de los más comunes:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos funcionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos autoadministrados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos multifuncional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos para la solución de problemas.</li> </ul>

## **Equipos funcionales**

Se constituyen por empleados que pertenecen a la misma área funcional (mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, etc) que tienen un objetivo común.

Se forman para resolver problemas que se presentan en la diaria tarea como necesidades específicas de capacitación, disminución de ventas. Su atención se concentra en temas específicos de sus áreas de responsabilidad. A partir de un análisis, desarrollan soluciones posibles y, con frecuencia, reciben el poder para realizar acciones dentro de límites muy establecidos. Tal vez se reúnan una o dos veces por semana y se disuelven una vez que la solución se implementó y fue revisada. Su longevidad depende del problema y se disuelve en cuanto se soluciona el mismo.

Por ejemplo, si hay un problema de ventas en el departamento de mercadotecnia se reúnen tanto el jefe del área como sus gerentes inmediatos como el de ventas, publicidad, entre otros. Analizan los diversos factores que afectan su baja en ventas y generan soluciones. Coordinan sus actividades para que se alcancen las metas planteadas y comparten la información que se vaya generando para hacer las correcciones necesarias.

## **Equipo multifuncional o transfuncional**

Se integra por empleados de distintas áreas funcionales y, a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica. A veces a este tipo de equipo se les conoce como fuerza de tareas porque suelen reunirse de forma intensiva durante algún tiempo para resolver el problema y después se disuelven. Por ejemplo, se utilizan para desarrollar nuevos productos.

Sus premisas esenciales son la interacción entre miembros de distintos departamentos (o incluso de otras organizaciones), cooperación, coordinación, participación e intercambio de información y la fertilización cruzada de ideas entre personal de diferentes áreas funcionales. No es fácil liderar este tipo de equipos; es frecuente que en las primeras etapas de integración consuman tiempo en lograr un buen clima donde se perfila la cohesión y la confianza.

Hellriegel et. al. (1998) Relatan la forma en que se construyó el Boeing 777. Antes cada área trabajaba por separado. Los diseñadores entregaban los planos y los de producción debían construirlos con las especificaciones señaladas. Con el 777 se reunieron, en cientos de equipos conformados por las áreas de diseño y de producción, para centrarse en componentes específicos como el fuselaje, los sistemas eléctricos, entre otros. Al final, mediante coordinación, se integraron para manufacturar el avión.

Un ejemplo más reciente lo conformó Motorola al desarrollar su celular RAZR. Con el dominio de Nokia en el mercado, los ingenieros de Motorola pensaban diseñar un producto ultradelgado. Las veinte personas más talentosas de la empresa se conformaron en un equipo para preocuparse tanto del aspecto como de la funcionalidad. Se reunían un poco antes de terminar su jornada y presentaban el avance del proyecto y discutían algunas decisiones. Cuando un problema se resolvía se planteaba otro. Al final se obtuvo un teléfono celular delgado y funcional.

### **Equipos Autoadministrados**

También se les conoce como equipos autodirigidos. Están conformados por empleados que tienen que trabajar y cooperar juntos, con toda la responsabilidad y la autoridad necesarias para crear un producto completo o brindar un servicio acabado.



Los miembros pueden provenir de una sola área funcional, pero es más frecuente que sean multifuncionales. La característica principal es el grado de responsabilidad que el propio equipo tiene en cuanto a las distintas tareas de administración. En gran medida, el equipo como un todo, y no sólo su líder, decide qué debe hacer el equipo y cómo hacerlo. Sus actividades son entre otras:

Programar el trabajo de los miembros.

Rotar las tareas y las asignaciones de trabajo para cada miembro.

Ordenar los materiales.

Decidir quién es el líder del equipo (puede ser rotativo entre los miembros)

Proporcionar retroalimentación a los miembros del equipo.

Establecer las metas de desempeño.

Monitorear el avance hacia las metas de trabajo.

Como un equipo autodirigido goza de plenas facultades gerenciales para encargarse de las obligaciones administrativas. En algunas ocasiones ha reemplazado niveles gerenciales, con lo que vuelve más horizontal a la organización.

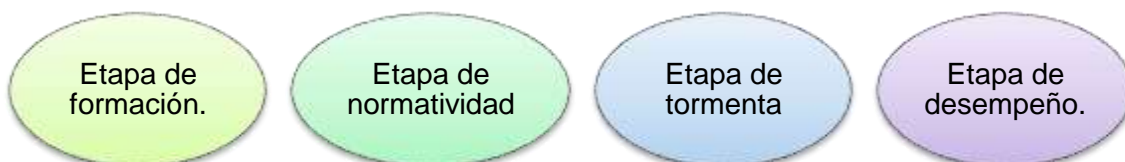
También adquiere un sólido compromiso con la misión de la organización, goza de autonomía necesaria para controlar sus actividades, cree en sí mismo y tiene la posibilidad de ver en forma directa las consecuencias de sus actividades.

## Equipos para la solución de problemas

Son una variante de los equipos funcionales o multifuncionales que reciben, como adición, cierto poder y autoridad para aplicar las soluciones si éstas no exigen cambios importantes o afectan a otros departamentos. Atienden por lo general problemas de calidad o costos; no reorganizan el trabajo o modifican las funciones. Un buen ejemplo de este tipo de equipos son los círculos de calidad.

### **Etapas del desarrollo de un equipo.**

No basta con señalar la tipología o los factores que permiten integrarlo, es necesario ofrecer un esquema de su génesis y consolidación para entender cómo progresan y cambian las relaciones de sus miembros y su relación con el líder. Desde principios del siglo pasado se tienen patrones predecibles y similares de cómo se desarrolla un equipo, por lo que se conocen cuatro etapas perfectamente separadas y secuenciales, aunque la forma de designación difiere. Estas son, según Whetten y Cameron (2005) las siguientes:



En la primera etapa, la de formación, los integrantes sufren de cierto desconcierto porque no se sienten integrados y tienen ciertas expectativas de lo que ocurrirá en el equipo. Deben, por tanto conocerse, comprender quien es su líder y entender su papel en el equipo. En otras palabras, necesitan familiarizarse; formar relaciones y originar confianza; entender cuáles son sus metas.

Las emociones y sentimientos se reservan hasta conocer su personal posición en el grupo y sentirse más relajados. Mientras, actúan con cierta paciencia y discreción. No cuestionan activamente al líder quien, si les pregunta algo, dan respuestas cortas. Los miembros del naciente equipo experimentan confusión e incertidumbre del papel que deben jugar y lo que se espera de ellos. Existe poca interacción entre los miembros y cuando se atreven a comunicarse con otros integrantes lo hacen en forma cortés y respetuosa. Es, en suma, un periodo de observación a través de nuestro cristal que se forman por las experiencias, prejuicios e historias previas.

En esta etapa deben concretarse las siguientes actividades que, en algunos casos, no tienen que ver directamente con el objetivo principal. Estas son:

Orientación a los miembros del objetivo y su participación.

Establecer un clima de confianza.

Comenzar el desarrollo de las relaciones con el líder

Construir las normas de trabajo y comportamiento.

Señalar las expectativas (lo que se espera del equipo, más que de los individuos)

En la etapa de normatividad se tiene como meta capital dar cohesión al equipo; darle sentido a su participación ante un objetivo o visión común. Para cumplir con el objetivo los individuos deben interactuar para desarrollar conductas comunes.

En esta etapa se debe estimular, por tanto, la construcción de relaciones alentando la participación, la cooperación, la responsabilidad y el desarrollo de normas que equilibren objetivos y expectativas.

El tratar de dar cohesión al equipo, puede aparecer un factor que frena a un equipo efectivo y es el pensamiento grupal. Whetten et.al señalan que este ocurre “cuando la cohesión y la inercia desarrollada en un equipo dejan fuera una buena toma de decisiones o solución de problemas” (pág. 463) El pensamiento grupal lleva a los equipos a tomar decisiones equivocadas al tener una ilusión de unanimidad; todos parecen estar de acuerdo y cavilan que la diversidad de ideas y alternativas los entorpece.

Para evitar el pensamiento grupal pueden utilizarse algunas técnicas como “el abogado del diablo”, quien debe criticar las decisiones del grupo; usar el pensamiento lateral a través de los seis sombreros para pensar; apoyarse en expertos externos, entre otros.

La tercera etapa se denomina tormenta porque de la comodidad inicial comienzan a cuestionar el liderazgo, la legitimidad de la dirección del equipo, de los papeles de los otros miembros, de las opiniones y decisiones; toman posiciones de control y poder, conforman alianzas o a diferenciarse por cuestión de roles, experiencias y conocimiento.

Napier y Gershenfeld (2009) llaman a esta etapa confrontación y está se da cuestionando el liderazgo y criticando sus decisiones. Igualmente, se cuestiona la estructura: qué se va a hacer, quién lo hará; si es correcto o no. La confrontación no se realiza por las actividades, se pone a prueba la influencia y el prestigio personal.

Estas tendencias se deben hacer frente; superar los obstáculos que siempre se van a presentar. Inclusive son en cierta manera saludables para que el equipo prospere. Por tanto, las principales tareas que deben ser abordadas es el manejo de conflictos para convertir los retos en sugerencias constructivas: la diversidad es productiva.

La última etapa, la de desempeño, ha superado todos los inconvenientes de las dos últimas etapas y se aboca a cumplir con el objetivo con compromiso personal. Muestran su alto potencial para obtener los resultados que les precisó a reunirse. En otras palabras, cumplen con el objetivo, se coordinan y se asegura su bienestar colectivo y personal. En otras palabras se convierten en equipos efectivos.

## **7.2. Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo en los procesos de dirección**

Los equipos plantean desafíos a las organizaciones como comunicación efectiva, solución de conflictos, establecimiento de objetivos, recompensas e incentivos, aclarar la estructura del equipo, organizar el trabajo y la toma de decisiones. Por ello, se pueden señalar ventajas –como las que se mencionó al principio de este capítulo- como potenciales desventajas que ocasionan equipos disfuncionales.

## VENTAJAS

1. En una situación que participa un equipo se puede lograr sinergia, gracias a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales. La sinergia comprende la cooperación creativa de gente que trabaja junta para alcanzar algo que está más allá e las capacidades de individuos que trabajan en forma aislada.
2. Los miembros evalúan a menudo lo que piensan los otros, lo que aumenta la probabilidad de que en conjunto no cometan errores importantes.
3. Los equipos contribuyen al mejoramiento e innovación continuos.
4. La satisfacción con el trabajo es importante porque se asocia con los resultados positivos en las organizaciones.
5. Pertenecer a un equipo permite satisfacer necesidades, sobre todo las de mayor jerarquía.

## DESVENTAJAS

1. Los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a normas de desempeño y conducta de grupo.
2. El rechazo de la responsabilidad individual conocida también como holgazaneo social. La probabilidad aumenta cuando no se reconoce ni se evalúa el esfuerzo individual.
3. En equipos muy cohesionados se presenta el pensamiento grupal. Los valores culturales del grupo consisten en llevarse bien, más que en hacer bien las cosas. A menudo los integrantes se esfuerzan más por lograr la unanimidad que por evaluar de manera objetiva distintos cursos de acción. Las opiniones discrepantes se suprimen en aras del consenso.

## 7.3. Herramientas básicas para la supervisión y la dirección de equipos de trabajo

Se proporcionan algunas herramientas básicas que permiten supervisar y dirigir al equipo. La primera de ellas, es orientar el comportamiento del individuo dentro del propio equipo, una segunda, es formular una serie de preguntas para señalar la independencia o dependencia del equipo en su toma de decisiones respecto de la alta dirección y por último, proporcionar una serie de recomendaciones al líder para dirigir mejor a su equipo hacia las metas de la organización.

Es imposible que los gerentes modifiquen las personalidades o las características básicas de los integrantes de su equipo, por lo tanto, resulta más útil influir sobre las conductas relacionadas con las funciones del equipo. Estas funciones se clasifican de la siguiente manera:



## **Funciones orientadas a las tareas**

La función orientada a las tareas de un participante incluye facilitar y coordinar la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Esta función incluye:

- Aportar ideas nuevas o formas diferentes de considerar los problemas o las metas del equipo y sugerir soluciones a dificultades, incluida la modificación de los procedimientos del equipo.
- Buscar información para aclarar las sugerencias y conseguir datos importantes.
- Brindar información relevante para el problema o el tema del equipo.
- Coordinar y aclarar las relaciones entre ideas y sugerencias, reunir éstas y coordinar las actividades de los integrantes.
- Evaluar la efectividad del equipo, lo que incluye poner en duda la lógica, los datos o el aspecto práctico de las sugerencias de otros participantes.

## **Funciones orientadas a las relaciones**

Estas funciones consisten en crear sentimientos centrados en el equipo e interacciones sociales. Esta función incluye:

- Estimular a los participantes mediante el elogio y la aceptación de sus ideas, así como mostrar simpatía y solidaridad.
- Armonizar y mediar los conflictos y tensiones dentro del equipo.
- Estimular la participación de los demás.
- Expresar las normas para que el equipo las alcancen o apliquen al evaluar la calidad de los procesos del grupo, presentar preguntas sobre las metas del equipo y evaluar el movimiento del equipo hacia las mismas.
- Acompañamiento. Asistir de forma pasiva o constructiva y prestar servicio como un integrante amistoso



## Funciones orientadas a sí mismos

Sólo se centran en las necesidades propias de un integrante, probablemente a expensas del equipo o grupo. Esta función incluye:

- Impedir el progreso al ser negativo, terco y resistente en forma irrazonable ( por ejemplo, la persona intenta -una y otra vez el tema que el equipo ya estudió con todo cuidado y rechazó)
- Buscar reconocimiento al llamar la atención hacia sí mismo, por ejemplo, vanagloriarse, informar de logros personales en diversas formas, evitar ser colocado en posición inferior.
- Dominar, al hacer valer la autoridad, manipular al equipo o ciertas personas, recurrir a la adulación o proclamar superioridad para recibir atención e interrumpir las contribuciones de otros.
- Evitar la participación al mantenerse a distancia de los demás, y aislado de la interacción.

La siguiente tabla evalúa a cada integrante de un equipo, respecto a sus comportamientos orientados a las tareas, a las relaciones y así mismo en una escala de 1 a 5.

La composición y las funciones del participante influyen mucho sobre el comportamiento del equipo. Tener de esas conductas en exceso como en carencia afectan de forma adversa el desempeño del equipo y la satisfacción de cada participante. Si los resultados se encuentran de 20 a 25 puntos en los comportamientos orientados a las tareas, de 16 a 20 en los comportamientos orientados a las relaciones y de 3 a 6 en los comportamientos orientados a uno mismo, señalarían a un equipo que funciona con eficacia.

<b>EVALUACIÓN DE SUS COMPORTAMIENTOS COMO INTEGRANTE DE UN EQUIPO</b>					
<b>COMPORTAMIENTO ORIENTADO A TAREAS</b>					
En este equipo yo....	CASI NUNC A 1	RARA VEZ 2	ALGUNAS VECES 3	CON FRECUENCIA 4	CASI SIEMPRE 5
Inicio las ideas o acciones.					
Facilito la introducción de datos e información.					
Resumo y reúno varias ideas					
Mantengo al equipo trabajando en la tarea					
Pregunto si el equipo está cerca de una decisión					
<b>COMPORTAMIENTO ORIENTADO A TAREAS</b>					
En este equipo yo....					
Respaldo y animo a otros					
Armonizo (mantengo en paz)					
Intento encontrar zonas de interés mutuo					
Estimulo la participación					
<b>COMPORTAMIENTO ORIENTADOS A SÍ MISMO</b>					
En este equipo yo....					
Expreso hostilidad					
Evito participar					
Domino al equipo					

**Figura 7.1 Cuadro sobre Modelo de las expectativas de Porter y Lawler**

Las formas comunes de equipos de interacción incluyen comités, fuerzas de trabajo, consejos, grupos de revisión y otros. Los tipos de aspectos y decisiones a las que se enfrenta un equipo varían mucho. La siguiente tabla brinda un breve cuestionario para evaluar el grado de autonomía y responsabilidad con que cuenta un equipo o un grupo en contraste con la supervisión de la alta dirección. En general, cuanto más grande sea el número de marcas en la columna equipo mayor autonomía y autoridad tendrá.

<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CONCESIÓN DE AUTORIDAD AL EQUIPO</b>		
Instrucciones: Marque la columna apropiada por cada uno de los doce temas o decisiones		
<b>TEMA O DECISIÓN</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>ALTA DIRECCIÓN</b>
1. Influencia principal sobre sus metas cuantitativas.		
2. Influencia principal sobre sus metas cualitativas.		
3. Propone y/o elabora el presupuesto.		
4. Supervisa actividades contra el presupuesto.		
5. Alterna las tareas y las asignaciones entre los integrantes.		
6. Decide sobre el liderazgo del equipo.		
7. Evalúa el desempeño y el avance hacia las metas.		
8. Convoca y dirige las reuniones.		
9. Pone en práctica soluciones dentro del alcance de las responsabilidades del equipo.		
10. Inspecciona la calidad de los resultados del equipo.		
11. Evalúa y licencia a los integrantes del equipo.		
12. Otros		

*Figura 7.2 Cuestionario para evaluar y valorar la concesión de autoridad al equipo*

El líder debe orientar su comportamiento para que el trabajo, las tareas, normas de conducta se orienten a la consecución de los objetivos para lo que fue configurado el equipo. Estas son sólo algunas normas:

### Credibilidad.

- Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo; es decir, desarrollan la credibilidad para trabajar con los miembros más que sobre los miembros del equipo. Para ello hay que demostrar integridad, ser claro y consistente, crear energía positiva, ser tolerante, alentar y compartir información.

### Articular la visión.

- Una vez que los miembros del equipo tienen confianza en el líder, entonces es posible que él manifieste una visión motivadora para el equipo. Una visión que ayude a crear una nueva forma de ver el futuro, que rete al estado actual de cosas. Si una visión es contradictoria a las suposiciones fuertemente mantenidas o si se reta de manera contundente los valores de los miembros del equipo, el líder puede estar en aprietos.

### Diferencias culturales.

- Los individuos de varias culturas muestran diferencias en valores y orientaciones, aunque sean de un solo país. Esas diferencias individuales pueden requerir que se haga una modificación en la conducta del líder.

### Proporcionar retroalimentación.

- No es fácil proporcionar retroalimentación a alguien que se está comportando en forma inapropiada o que interrumpe. Es más fácil proporcionar retroalimentación positiva, mediante elogios que corregir el comportamiento negativo o señalar disfunciones.

## 7.4. El Empowerment como herramienta de desarrollo de equipos de trabajo

El *empowerment*, también denominado facultamiento, se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Empowerment significa “proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que otros quieren.” (Whetten, 2005, pág. 401) Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites. Ese poder da la capacidad para que las personas hagan las cosas que ellos quieren. En otras palabras, se crean las condiciones para que los empleados estén en libertad de realizar sus funciones y tomar las decisiones que les confiere su puesto. Una primera condición es que los directivos otorguen ese facultamiento sin que sientan que pierden poder o autoridad.

El *empowerment* tiene raíces en las disciplinas de la psicología y la sociología. En el campo de la psicología, Adler (1998) desarrolló el concepto motivación de dominio enfatizando la lucha que las personas tienen por la competencia en el manejo del mundo; parte de un deseo personal de controlar el entorno. También se le conoce como motivación intrínseca que implica hacer que las cosas sucedan y entregarse a las actividades con el único objetivo de hacerlas. También se le ha denominado motivación de competencia que permite encontrar y dominar los retos (Harter, 1978). En cada uno de estos estudios, los conceptos de la raíz son similares a la noción de facultamiento: la inclinación de las personas a experimentar el autocontrol, la autoimportancia y la autoliberación.

En sociología, el *empowerment* es fundamental para entender los movimientos de derechos civiles, de la mujer, de los niños, en los que las personas hacen campañas para la libertad y control de sus propias circunstancias. Una fuerza para impulsar cambios positivos y reducir la vulnerabilidad. En esa disciplina se le traduce como empoderamiento.

El ***empowerment***, más que una estrategia de empuje, en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, es una estrategia de atracción, donde se busca multiplicar las potencialidades de la gente para obtener más autoconfianza y mejores contribuciones.

Se enfoca para diseñar una situación de trabajo que robustezca y facilite la motivación intrínseca a los empleados. Así, ellos tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Los trabajadores cumplen con sus actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensas extrínseco.

Es un estilo de liderazgo que reemplaza los viejos supuestos de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son otros: los directivos (recuerde lo que expresaba Taylor al respecto). Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de la satisfacción personal. Pueden influir en los estándares de calidad, en la mejora en los servicios y en la prosperidad del negocio.

El facultamiento lleva a ciertos dilemas. El principal es ceder o no ceder control. Las evidencias apuntan que los empleados con empowerment son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; crean productos y servicios de más alta calidad que los empleados sin facultamiento.

Por otro lado, significa ceder el control y dejar que otros (los empleados) tomen decisiones, establezcan metas, logren resultados y reciban las recompensas. Significa que otras personas probablemente recibirán el crédito por el éxito y no los directivos. Una verdadera disyuntiva para los directivos con altas necesidades de poder y logro.

También existe la inseguridad personal porque los directivos pueden creer que perderán su posición, su poder y control y, más allá, su propio puesto.

Para que los directivos confieran poder a otros exitosamente, deben saber que hay cinco atributos o dimensiones que pueden adquirir aquellos a quienes desean facultar. El facultamiento hábil significa dar lugar a:



### **Eficacia personal.**

Las personas tienden a evitar las actividades que creen excederán sus habilidades. Sin embargo, las expectativas de su eficacia influyen en su decisión de esforzarse. A quien se le faculta se le otorga la creencia de que poseen la capacidad y competencia para desempeñar una actividad con éxito. Por eso también se le conoce a esta dimensión como competencia. Se sienten competentes, tienen confianza de que pueden desempeñarse adecuadamente. Les da un sentido de dominio personal. Algunos autores creen que este es el elemento más importante, porque si una persona se percibe con un sentido de eficacia personal los compele a tratar y persistir en el intento de cumplir una actividad difícil.

### **Autodeterminación**

En tanto que la eficacia personal se refiere a un sentido de competencia, la autodeterminación significa tener elección; un sentido de regular la iniciación y continuación de las actividades y procesos en las que pueden participar voluntaria e intencionalmente, más que ser forzadas o que se les prohíba participar. Las acciones de un facultado son consecuencia de su libre albedrío. Ejemplo es la toma de decisiones acerca de los métodos.

### **Consecuencia personal**

Significa que tienen control sobre los resultados. Les da la absoluta certeza de que pueden hacer una diferencia si influyen en el ambiente en el que trabajan o en los resultados que se producen. La consecuencia personal es la creencia del individuo de que puede efectuar un cambio en la dirección deseada.





Es la convicción de que puede influir en lo que sucede. Los individuos con empowerment no creen que los obstáculos en el ambiente externo controlen o hagan que abandonen sus acciones; mejor piensan que esos obstáculos pueden ser controlados.

### **Significado**

Con él se valoran el propósito o las metas de la actividad en la que colaboran. Este valor se juzga con relación en los estándares o ideales del individuo. Creen y les importa lo que producen. Sus propósitos, ideales y estándares los perciben como consistentes con lo que están haciendo. La actividad se adiciona a su propio sistema de valores. Invierten energía espiritual y psíquica en la actividad, y tienen un sentido de significado personal de su participación. Experimentan una conexión personal y una integridad personal como resultado de participar en la actividad.

### **Responsabilidad**

Tienen la confianza de que serán tratados con justicia y equidad por parte de los superiores. En general, esto significa que tienen confianza en que aquellos con autoridad o posiciones de poder no les harán daño o los lastimarán y que serán tratados con imparcialidad. La responsabilidad significa, en otras palabras, tener un sentido de seguridad personal.

## **COMO DESARROLLAR EL FACULTAMIENTO O EMPOWERMENT**

La investigación de Bandura (1986) Hackman y Oldham (1980) Kanter (1983) entre otros ha producido al menos nueve prescripciones específicas para fomentar el facultamiento; es decir, producir un sentido de competencia, elección, impacto, valor y seguridad; éstas incluyen:

1. • Articulación de una visión clara y metas.
2. • Fomentar experiencias de dominio personal.
3. • Modelar
4. • Proporcionar apoyo.
5. • Creación de un despertar emocional.
6. • Proporcionar la información necesaria
7. • Proporcionar los recursos necesarios.
8. • Conectar para los resultados.
9. • Creación de confianza.

### **Articulación de una visión clara y metas.**

Si se crea un ambiente en el que los individuos pueden sentirse con facultamiento, se requiere crear una visión claramente articulada que les guíe hacia dónde se dirige la organización y cómo pueden ellos contribuir. La forma más eficaz de manifestar una visión en forma clara es utilizar ilustraciones, historias, metáforas y ejemplos de la vida real.



### **Fomentar experiencias de dominio personal.**

Experimentar en carne propia que se puede afrontar y resolver un problema permite ayudar a las personas a sentirse con dominio personal. El dominio personal puede fomentarse al proporcionar a las personas la oportunidad de cumplir exitosamente actividades cada vez más difíciles.

La clave es comenzar con las actividades fáciles y luego progresar con pequeños pasos hacia actividades más complejas hasta que la persona experimente un sentido de dominio sobre los problemas.

### **Modelar**

Un modelo o demostrar la conducta correcta que las personas deberán desempeñar es otra técnica para desarrollar facultamiento en un empleado. Requiere que observen a alguien más tener triunfos en actividades de reto. Les proporciona un poderoso ímpetu al creer que ellos también pueden tener similares resultados. A las personas les ayuda suponer que una actividad puede realizarse, que un trabajo está dentro de sus habilidades y que el éxito es posible.

### **Proporcionar apoyo**

Una cuarta técnica para ayudar a los demás a experimentar el facultamiento es proporcionar apoyo social y emocional. Si las personas se sienten con facultad, los directivos deben elogiarlas, alentarlas, expresarles su aprobación, respaldarlas y brindarles seguridad. El elogio debe ser regular, cotidiano. Engendran con ello sentimientos de aceptación, de que son valorados y que son parte integral de la misión organizacional. Este apoyo debe venir del directivo o de los compañeros de trabajo.

### **Creación de un despertar emocional**

Despertar emocional significa reemplazar las emociones negativas como temor, ansiedad o malhumor, en positivas como excitación, pasión o anticipación. Para facultar a los empleados, los directivos ayudan a hacer el ambiente de trabajo más divertido y atractivo. Se aseguran que el propósito detrás del trabajo esté claro.

La ausencia de un despertar emocional positivo dificulta, si no imposibilita, que los individuos se sientan con poder.

## Proporcionar información



La información es poder. Adquirir información central o estratégica de una organización construye una base de poder para hacer a los empleados indispensables e influyentes en esa organización. Cuando los directivos proporcionan a su propio personal información, éstos obtienen un sentido de facultamiento y tienen mayor probabilidad de trabajar en forma productiva, exitosamente y en armonía con

los deseos del directivo.

## Proporcionar recursos.

Además de la información, se debe proporcionar recursos que los ayuden a cumplir sus actividades. En este sentido, los directivos les proporcionan los recursos necesarios para asegurar que los trabajadores reciban experiencias adecuadas y continuas de capacitación y desarrollo. Se proporcionará apoyo técnico y administrativo suficiente para asegurar el triunfo. Los directivos darán a los empleados espacio, tiempo o equipo que de otra forma tal vez no esté disponible en ese momento. Se asegurarán que tengan acceso a redes de comunicación o interpersonales que hagan que sus trabajos sean más fáciles.



## **Conectar para los resultados**

Los trabajadores experimentan mayor facultamiento cuando pueden ver los resultados de su trabajo. Esta conexión con el cliente final ayuda a los trabajadores a sentirse con más autoridad y proporciona una fuente valiosa de ideas de mejoramiento. Las personas son motivadas en el trabajo cuando pueden interactuar con los clientes finales a fin de ver los efectos de su trabajo; cuando abordan las preocupaciones de los clientes; cuando se les faculta criterios para resolver problemas.

Desde 1975 se ha visto con Hackman y Oldham que una forma de mejorar la motivación es crear identidad de la actividad. Tener esa identidad implica que los individuos pueden planear, llevar a cabo y evaluar el éxito de sus esfuerzos.

## **Creación de confianza**

La técnica final para dar facultamiento es crear entre los trabajadores la seguridad de que pueden confiar en el directivo. Más que estar en guardia y con desconfianza, los trabajadores sienten la seguridad de que el directivo y la organización son honorables. Esta confianza ayuda a alejar la incertidumbre, la inseguridad y la ambigüedad entre empleados y directivos.

## ETAPAS DEL PROCESO DE EMPOWERMENT

### **1. Compromiso de la dirección.**

- El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y se comprometan con el programa. Se debe fomentar una cultura de empowerment en la empresa los directivos y el personal. Se debe, igualmente, desarrollar nuevos valores como el compromiso, la lealtad, el compañerismo, la responsabilidad y la solidaridad.

### **2. Diseño del programa.**

- El punto de partida es proporcionar a los empleados el ambiente para tomar decisiones y puedan autogestionarse. Deben eliminarse las limitantes y restricciones que tienen ellos para ejecutar sus funciones.

### **3. Sensibilización y capacitación.**

- Se debe tener claro que facultar es valorar a las personas y comprender que pueden contribuir a mejorar sus funciones. Significa que asumen responsabilidades en sus decisiones y en sus labores; significa que han aceptado e identificado las libertades que les han sido otorgadas.

### **4. Desarrollo organizacional.**

- Establecer estructuras, procesos y procedimientos que proporcionen el empowerment. Se requiere una estructura plana; no jerárquica ni burocrática. Igualmente, la información debe fluir en toda la estructura organizacional para que se intercambien ideas y sugerencias en la manera de trabajar.

**5. Implantación.**

- Se deben considerar tres elementos importantes. El primero es fomentar relaciones duraderas, basadas en el logro de los objetivos propuestos en el trabajo. El segundo elemento, es hacer hincapié en la disciplina. No significa relajarla, sino practicarla con orden y responsabilidad. El último elemento significa un compromiso entre directivos y empleados.

**6. Empowerment individual.**

- Ofrece la posibilidad de que los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia que mejoren la manera en que está estructurado su trabajo y consideren sus metas y prioridades con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de si mismas, de su trabajo y de la empresa, para desarrollarse ellos mismos.

**7. Retroalimentación.**

- Evaluar los avances y fallas, además de establecer las medidas correctivas.

## RESUMEN

En este capítulo abordamos el tema Dirección de equipos de trabajo y, particularmente el que se refiere a equipos efectivos. Para ello se inició con las diferencias entre grupo y equipos para conceptualizar la necesidad de apoyarse en equipos para enfrentar las exigencias de un mundo tan competido como es el de los negocios.

Hay una pregunta importante que determina el tener un equipo efectivo y se responde a través de dos enfoques: el primero, se enfoca al logro de tareas; pasos técnicos para tomar en cuenta las habilidades de los miembros del equipo así como la determinación de una estructura con el apoyo de una visión y recursos. El otro enfoque, se basa en una serie de factores como tipos de líder, normas de equipo, clima grupal, composición, estructura, longevidad y apoyo organizacional. Cada uno de ellos incide poderosamente en la forma de conformar un equipo, y su balance es tan delicado, que su conformación parece ser la tarea fundamental.

El tipo de equipos (funcional, multifuncional y auto-administrado) depende de las actividades y objetivos que se vayan a desarrollar y deberán conformarse a los criterios mencionados en el párrafo anterior. Con todos estos elementos, se determinan las ventajas y desventajas que tiene la conformación de un equipo.

En este capítulo fueron señaladas algunas herramientas que pueden utilizarse para evaluar su trabajo y la toma de decisiones que se deben considerar. Dado que las medidas de supervisión deben ser completamente distintas (por el tipo de liderazgo, entre otros factores estimados) que las que se ejercen con un grupo departamental, los instrumentos para valorarlos también deben ser diferentes.





El primero, evalúa la labor del miembro en su tarea, relaciones y a sí mismo. El segundo instrumento valora la independencia del equipo para tomar decisiones.

Finalmente, se aborda el empowerment (también denominado facultamiento o empoderamiento) como una excelente herramienta para involucrar a los empleados en la toma de decisiones a partir de que éste sienta el trabajo como propio y se le dé amplia libertad para llevarlo a cabo.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Título	Capítulo y Páginas
Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge	Comportamiento Organizacional	Capítulo 9, pags 284 a 286
David A. Whetten y Kim S. Cameron	Desarrollo de Habilidades Directivas	Capítulo 8, Pags 397-441

## Unidad 8

### Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca los elementos de la cultura gerencial, aplique diferentes estilos gerenciales y realice programas de desarrollo de puestos de dirección.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### **8. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección**

8.1. Definición y carácter de la cultura gerencial

8.2. Estilo gerencial y rasgos del directivo mexicano

8.3. Estilos directivos en otros países

8.4. Programas de desarrollo de puestos de dirección

---

# INTRODUCCIÓN

La eficacia y eficiencia de una organización no sólo se determinan por las habilidades gerenciales, ni por la efectividad de los equipos –aunque son determinantes- que se desarrollaron en anteriores capítulos. También la cultura gerencial ejerce una poderosa influencia.

*La organización en sí tiene una calidad –un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas- que quizá sea más poderoso que las órdenes de cualquier persona o de cualquier sistema forma. Para comprender el alma de la organización hace falta ir más allá de las gráficas, los libros de reglas, las máquinas y los edificios, y entrar al mundo subterráneo de las culturas empresariales.<sup>74</sup>*

En este último capítulo se examina el concepto de cultura gerencial, también denominada organizacional o empresarial.

En Segundo término, se estudian los estilos directivos (que ya se mencionaron en el capítulo correspondiente a liderazgo) bajo la óptica de la cultura de nuestro país. Este análisis se hace extensivo a las culturas de otros países, en nuestro caso al principal socio comercial: los Estados Unidos.

Finalmente, se presenta un proyecto para elaborar un programa que desarrolle a los gerentes para puestos de alta dirección.

---

<sup>74</sup> Afirmación de R.H. Kilman, citado por Hellriegel, Slocum y Woodman, en el libro Comportamiento Organizacional. P.544

## 8.1. Definición y carácter de la cultura gerencial

La interacción entre el individuo y su medio ambiente, específicamente entre su sistema de valores personales y los valores de la sociedad a la cual pertenece ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas, entre ellas la antropología, la psicología y la sociología. Esta misma relación se aplica a la organización y su medio ambiente. Los valores contenidos en las ideologías de la sociedad tienen un impacto significativo en las organizaciones y viceversa. Este aspecto ha sido un tema recurrente en la literatura actual sobre gerencia y cultura organizacional.



*Figura 7.1 sistema de valores*

El sistema de valores que los gerentes traen consigo al ingresar a una organización en particular, es consecuencia de la ideología prevaleciente en su sociedad y se refleja en su propia conducta y en las expectativas de comportamiento que espera de otros miembros de la organización. Uno de los aspectos más importantes de la interacción social se origina en el sitio de trabajo. Por lo tanto, es útil conocer cómo opera el proceso de socialización, puesto que las acciones y el sistema de valores de los dirigentes y subordinados son, en parte, resultado de ese proceso.

En parte estas ideologías se explican –por cuestiones organizacionales- en las Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor. Ambas representan concepciones opuestas acerca de la naturaleza del trabajo y del ser humano. Escribió McGregor que detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas o supuestos sobre la naturaleza y conductas humanas. Esos supuestos se entretajan con los valores culturales occidentales de cómo se concibe el trabajo y cómo se pueden comportar los individuos según el punto de vista de quienes administran y/o supervisan su trabajo.

### **LA TEORÍA X: EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL SOBRE LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL**

Estos son los supuestos, bajo la óptica de un gerente, de cómo se comportan sus subordinados:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

## **LA TEORÍA Y: LA INTEGRACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Estos son otros supuestos de la conducta humana, que percibe un gerente, de cómo se comportan sus subordinados:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos cuya realización se compromete.

3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas al logro. La más importante de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.



5. La capacidad de desarrollar, en grado, relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.<sup>75</sup>

Estas ideologías aún coexisten y prejuzgan comportamientos distintos de los empleados de acuerdo a una escala de valores completamente opuestas. A partir de estos supuestos de la naturaleza humana (y de otras teorías que se han configurado desde y antes de la teoría de McGregor) se establecen comportamientos laborales que se esperan cumplan quienes están bajo las órdenes de un gerente. Así, un directivo puede pensar que si los trabajadores son holgazanes (no les gusta el trabajo ni la responsabilidad) entonces los tratará como lo predice la teoría X. Por el contrario, si el gerente cree que los empleados que están bajo su cargo se comportan según los preceptos de la teoría Y, actuará en consecuencia de dichos supuestos. Sin embargo, sería infantil pensar que sus supuestos están desligados de la cultura nacional.

Ésta juega un papel importante para influir en las expectativas del gerente de cómo deben comportarse los empleados de una organización.

La cultura se puede definir, según Kroeber y Kluckhohn<sup>76</sup> como:

*Patrones explícitos e implícitos, de y para un comportamiento adquirido y transmitido por símbolos que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos [...]. Los núcleos esenciales de la cultura consisten de ideas tradicionales (históricamente derivadas y seleccionadas) y, especialmente de sus valores respectivos.*

<sup>75</sup> Supuestos tomados del libro de Douglas McGregor El Aspecto Humano de las Empresas pp 43 a 45 57-58

<sup>76</sup> Citado por López, Caleb A. en su artículo Gerencia Organizacional y Sociedad. P143

Por tanto, la cultura nacional refleja creencias y valores en la cultura corporativa u organizacional y ésta en el estilo de la gerencia y en el comportamiento en la toma de decisiones de su personal. Y viceversa.

La cultura organizacional es un término permanentemente en boga en materia de administración de empresas desde hacía varias décadas. Como suele pasar con otros conceptos, es más fácil saber qué es que definirla. He aquí unos ejemplos:

- ***Cultura es la forma en que hacemos las cosas aquí (Deal, T y Kennedy, A. 1985)***

- *La cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.*

- *Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después de estas asunciones vienen a darse por sentadas, y finalmente se vuelven inconscientes. (Schein, Edgar, 1985)<sup>77</sup>*

Ambas citas, una corta y otra extensa, expresan un sistema de significados y de principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa. Representan un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

---

<sup>77</sup> Ambos conceptos citados por Diez de Castro en el libro Administración y Dirección. P.45

Y, por supuesto, cada empresa tiene su propia cultura; única. Se distingue por su filosofía y principios de negocios, sus formas de abordar los problemas y de tomar decisiones, sus patrones arraigados de “cómo hacemos las cosas aquí, su sabiduría popular, sus tabúes, sus prohibiciones políticas, sus formas de comunicarse, la manera en que aplican el liderazgo y la autoridad; en otras palabras, su personalidad organizacional.

Hay que señalar, igualmente dos consideraciones importantes acerca de las relaciones entre el nivel de cultura nacional y cultura organizacional:

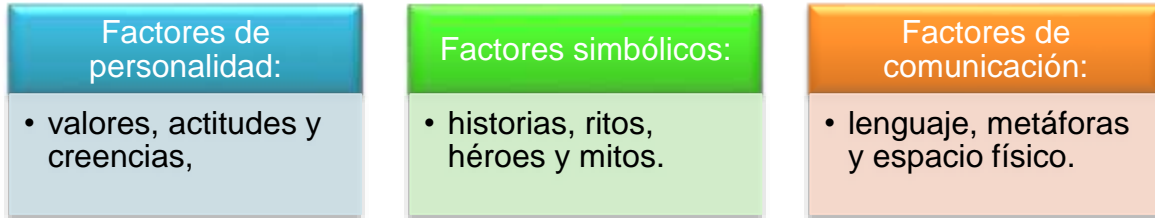
- Primera, las culturas en el ámbito organizacional no surgen en forma aislada. Todo lo contrario, las organizaciones obtienen sus miembros de la población nacional, quienes traen consigo los valores y creencias que operan dentro de su cultura. Por lo tanto, hay una fuerte relación entre cultura organizacional y cultura nacional.
- Segundo, y más importante, las actitudes y conductas que fluyen de los valores y creencias lo hacen dentro de contextos organizacionales. <sup>78</sup>

## **FACTORES Y ELEMENTOS DE TRANSMISIÓN DE LA CULTURA**

Existen varias clasificaciones de la cultura organizacional. Centrémonos en tres factores principales:

---

<sup>78</sup> Caleb A. López. Gerencia Organizacional y Sociedad. Espacio Abierto. Julio-Septiembre. Año/Vol. 9, número 003. Venezuela. Pp 433-453



## FACTORES DE PERSONALIDAD

Se trata esencialmente de la forma de ser de las organizaciones, así como de sus manifestaciones inmediatas. Los valores son principios ideales que sirven de referencia a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por tanto, la orientación básica de la empresa. Los valores son el punto central de la cultura, cumpliendo entre otras funciones, la de control de conductas y del desempeño. Ejemplos: la calidad del producto, liderazgo en precios.

Las actitudes son comportamientos más o menos explícitos en los que se manifiestan los valores. Las creencias son asentimientos firmes de conformidad con unos valores dados. Ambos –creencias y actitudes- se derivan de los valores.

## FACTORES SIMBÓLICOS

Símbolo es aquello que representa y posee un contenido añadido a la simple definición de las características evidentes de algo.

- Ritos o rutinas programadas: son elementos simbólicos cuya utilidad es poner en práctica los valores y reforzarlos. (Entrega de premios, cenas de navidad, ceremonias de apertura de nuevas sucursales, etc.)
- Héroes: Portadores o figuras clave que, con su personalidad y actitudes destacan y fortalecen los valores y las normas de una cultura (Steve Jobs, de Apple; de Microsoft;)

- Mitos y leyendas: Son relatos verdaderos y/o ficticios transmitidos en la organización con objeto de resaltar la figura de los héroes o ciertas circunstancias críticas por las que atravesó la organización y que, en definitiva, contienen los valores que se quieren difundir al personal.
- Tabúes: Mandatos o nociones imperativas sobre conductas prohibidas, que suelen derivarse de tragedias y situaciones críticas vividas por la organización.

## FACTORES DE COMUNICACIÓN

- Lenguaje: Es también un medio de transmisión de valores, sea por vía verbal (escrita u oral) o a través del lenguaje corporal (gestos, tono de voz)
- Metáforas: Uso del lenguaje consistente en utilizar las palabras con sentido distinto del que tienen propiamente, provocando una imagen del concepto deseado.
- Espacio físico: La decoración y la disposición del mobiliario en el lugar de trabajo puede constituir también un mecanismo de transmisión de valores imperantes o deseados.

### a. ESTILO GERENCIAL Y RASGOS DEL DIRECTIVO MEXICANO

#### i. DIMENSIONES DE LA CULTURA

Geert Hofstede, científico social holandés, desarrolló una estructura de varias dimensiones culturales que pueden usarse para comparar valores culturales nacionales. Estos se denominan *Las dimensiones de la cultura nacional* y representan los valores que distinguen a los países.

La primera dimensión se denomina Distancia del Poder (DP) y expresa el grado en el cual los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya inequitativamente. Lo fundamental es cómo la sociedad maneja estas desigualdades. Las personas exhiben un grado enorme de distancia en su orden jerárquico en donde cada uno tiene su lugar y no son necesarias las justificaciones. En sociedades con baja DP la gente se esfuerza por igualar la distribución de poder y demandan justificar cuando hay inequidades.

En sociedades con baja DP se lleva a cabo más interacción entre las personas de diferentes clases sociales y hay posibilidades de ascender en la escala social con más facilidad. Ejemplos son Austria, Suecia y los Estados Unidos.

En sociedades de alta DP, la diferencia entre las personas de posición alta y baja suele ser importante y muchas veces resulta difícil avanzar en las clases superiores. Ejemplos: India, México y Filipinas. En el siguiente gráfico se presentan algunos ejemplos

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
80	40	81	39	69	63

**Nota: La puntuación, entre más alta, implica mayor grado de distancia de poder.**

Estas características conducen a diferencias importantes en la cultura organizacional y gerencial. Por ejemplo, en sociedades con baja DP los directivos y los empleados son muy interdependientes y tal vez prefieran un estilo gerencial más democrático. En forma contraria, se podría esperar un estilo más autocrático de manejo de las personas e incluso se piensa que los empleados lo preferirían.

Otra dimensión en la Aversión a la Incertidumbre (AI) que expresa el grado por el cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. El asunto fundamental es cómo la sociedad maneja el hecho de que el futuro puede jamás conocerse: ¿lo controlaremos o lo dejamos pasar? Países que exhiben fuerte (AI) mantienen rígidos códigos de creencias y comportamientos; son intolerantes a ideas y conductas no ortodoxas. Con bajo AI las sociedades tienen una actitud más relajada; cuenta más la práctica que los principios.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
30	46	82	48	76	86

En este gráfico podría afirmarse que México, Chile y Brasil son más intolerantes a ideas y conductas no convencionales que Estados Unidos y Canadá.

La siguiente dimensión es el Individualismo contra Colectivismo (IC). Se define como una preferencia, sin excesivo rigor de la estructura social, de que los individuos se cuiden a sí mismos. Opuestamente, el colectivismo representa una preferencia, con un excesivo rigor, de que los individuos pueden esperar que su familia o miembros de un grupo en particular cuiden de ellos, intercambiando una incuestionable lealtad. La posición de una sociedad refleja en la autoimagen en términos de “yo” o “nosotros”.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
20	91	30	80	38	23

Existe más individualismo en EU y Canadá. Chile, México, Brasil y China son más colectivistas

Una cuarta dimensión se denomina Masculinidad y representa la preferencia de una sociedad por el logro, heroísmo, seguridad en sí mismos y recompensas materiales para identificar el éxito. Una sociedad así es más competitiva. Por el otro lado, el Feminismo prefiere la cooperación, modestia, protección a los débiles y calidad de vida. Las sociedades con esa característica están más orientadas al consenso.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
66	62	69	52	49	28

Finalmente, la Orientación a Largo Plazo se interpreta como negociar con la búsqueda de la virtud. Las sociedades con una orientación a corto plazo tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta. Son normativos en su pensamiento, exhiben gran respeto a las tradiciones, una relativa poca propensión a ahorrar para el futuro y su enfoque es lograr resultados rápidos. En sociedades con orientación a largo plazo, la gente cree que la verdad depende mucho de la situación, contexto y tiempo. Muestran una habilidad para adaptar las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, y perseverar en alcanzar resultados

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
87	29	24	23	65	31

Es importante, por tanto, tomar en consideración las dimensiones culturales para bosquejar un estilo particular para dirigir, tomando en consideración los patrones culturales que conforman la conducta de sus habitantes en la vida cotidiana y que se reflejan en las actitudes ante el trabajo.



Los autores De la Cerda Gastélum y Nuñez de la Peña, en su obra *La administración en desarrollo, problemas y avances de la administración en México*<sup>79</sup> señalan que

La cultura del trabajo es distinta entre países, comunidades y organizaciones. Los japoneses parecen ser los líderes en la cultura de la calidad, pero esto no significa que no tengan problemas, pues trabajan en exceso y ello está afectando la salud pública.

Resumiendo, todas las organizaciones tienen una cultura, seguramente influida por la cultura propia de sus miembros, la cual también es parte de la cultura de la comunidad o un país.

Un ejemplo sencillo ayudará seguramente a comprender esta relación. En México, y seguramente en otros países donde los japoneses han instalado empresas, se ha querido instituir prácticas de relajación mediante ejercicios conducidos por gerentes japoneses antes de iniciar la jornada laboral y en los descansos obligatorios. Ciertamente esas prácticas pueden tener un impacto favorable en el bienestar del trabajador y en su productividad. Sin embargo, ha sido difícil convencer a los trabajadores mexicanos del valor de esas prácticas, simple y sencillamente porque son ajenas a su cultura, a sus valores, a sus costumbres y, en general, a su modo de vida.

Sin duda, uno de los retos como gerentes es administrar la cultura de una organización hacia niveles superiores de productividad y eficiencia. Habrá que cambiar algunos rasgos y fomentar y fortalecer otros, pero en todo caso se tiene primero la necesidad de conocer la cultura. No se puede administrar lo que no se conoce ni se comprende.

---

<sup>79</sup>José de la Cerda Gastélum, y Núñez Francisco de la Peña, *La Administración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México*, pp. 67,68,69

## 8.2. Estilo gerencial y rasgos del directivo Mexicano

Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que hace cotidianamente el mexicano. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma que realiza su trabajo, en su estilo gerencial, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo, en su espiritualidad y en su autoestima.

Estudios realizados por el doctor Rogelio Díaz-Guerrero manifiestan que la poca estimación que los mexicanos se dan como individuos se debe a una excesiva y mal entendida humildad que se autoimponen a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que creen: Dios, la Virgen, los santos, la iglesia; y los de personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, los compadres y los amigos.

Todo esto explica, dice Díaz-Guerrero, que la mayor parte de la actividad del mexicano se dirija a la ceremonia, la comunicación, la identificación con los grandes símbolos, instituciones, personas y personajes “que provocan su percepción reducida e impotente, pero que por otro lado le proporcionan seguridad emocional superior a la que priva en otros países y culturas.”<sup>80</sup>

Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. La empresa, al congregarse a las personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de los modelos socioculturales, y a la vez moldeadora del comportamiento, en este caso, de los mexicanos.

---

<sup>80</sup> Información obtenida del libro *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, de Mauro Estrada y Patricia Ramírez. Pp. 103-104

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en la actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se siente aceptado y valioso; su sentido del humor permite al mexicano adaptarse a cualquier adversidad; su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento. Otra cualidad es su flexibilidad que hace que estén dispuestos a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir con las exigencias de los clientes. Asimismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos.

El respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, hacen al trabajador mexicano apreciado en otras culturas. ¿Por qué no valorarlo aquí mismo y reconocer abiertamente su actitud servicial y generosa? La facilidad con que se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo y en determinado momento crean un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad emocional.

En cuanto al dirigente mexicano éste ejerce su poder en forma autoritaria y paternalista que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad; menospreciando sus aportes o habilidades. Este ejercicio del poder lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.

Se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencias, de la necesidad de ser aceptado, del concepto de respeto a la autoridad y del sometimiento. Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas y hacerles creer falsas promesas.

En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones; se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.



La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes carentes de significado o de objetivos para él. En estas empresas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose muchas veces, en los objetivos mismos de la empresa, desplazando lo fundamental que es el cumplimiento de los objetivos, el mejoramiento de la calidad, el valor agregado a los productos y servicios, entre otras metas.

Las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, de la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. El resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado.

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.

CARACTERÍSTICAS	CONSECUENCIAS
<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>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, padrinzago.</p>	<p>La asignación familiar de los puestos facilita el control, pero limita la eficiencia, ya que la dirección debería ser ejercida por quien tiene el talento y los conocimientos para hacerlo. Se desaprovechan las dotes de la dirección profesional especializada, objetiva en cuanto desligada de intereses familiares.</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>El liderazgo es autoritario, no necesariamente en cuanto a la distancia existente entre jefes y empleados, sino en cuanto a la imposición de un solo criterio: el del poder y la autoridad del jefe o dueño. Una manifestación frecuente del liderazgo autocrático es el paternalismo, por el cual el jefe de la familia protege a sus miembros a cambio de lealtad y obediencia.</p>	<p>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.</p>
<p>Las organizaciones familiares se mantienen cerradas al medio ambiente pues la apertura desestabiliza el origen interno. Recurren por seguridad a los lazos familiares y a la tradición como defensa contra la turbulencia del medio ambiente.</p>	<p>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.</p>
<p>Las políticas y estructuras del familismo persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.</p>	<p>La estabilidad y la seguridad son dones preciados para el hombre y sus organizaciones, pero paradójicamente éstas provienen de la movilidad y el riesgo.</p>

**Figura 7.2. Cuadro de características de la cultura empresarial mexicana y sus consecuencias.<sup>1</sup>**

## 8.3. Estilos directivos en otros países

¿Se puede afirmar que los directivos u organizaciones de un país son mejores que los de otros países? ¿Los japoneses, por ejemplo, son mejores dirigentes que los mexicanos? ¿El hecho de que un país u organización sea más productivo que otro significa que sus directivos y administradores son más eficientes? ¿A quién debemos responsabilizar de la ineficiencia: al sistema, a sus líderes o a ambos? ¿De qué depende el éxito del administrador en el liderazgo de una organización?<sup>81</sup>

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:

---

<sup>81</sup> *Ibid*, pp. 139, 140

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.

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.

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:

**Figura 7.3 Comparación de rasgos culturales y personales en México y Estados Unidos<sup>82</sup>**

<b>COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES</b>		
<b>Rasgo</b>	<b>En México</b>	<b>En Estados Unidos</b>
<b>Sistema de valores Trabajo/ Placer.</b>	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.
<b>Enfoque teórico contra práctico</b>	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.

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



<b>Dirección/ supervisión</b>	<p>Tradicionalista: gran respeto y aceptación de la autoridad. Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad.</p> <p>Nuevo enfoque Generación de ejecutivos jóvenes que desean responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.</p>	<p>Desagrado por la autoridad. Trata de trabajar lo más posible sin referirse a su superior. Se siente justificado en cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definidas. Firme disposición de rendir cuentas.</p>
<b>Control</b>	<p>No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.</p>	<p>Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.</p>
<b>Contratación de personal</b>	<p>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.</p>	<p>Contratación externa universal. Los parientes generalmente excluidos: se consideran riesgosos como posible fuente de problemas.</p>
<b>Lealtad</b>	<p>En general, la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia la "autolealtad", en sustitución del superior o empresa.</p>	<p>Autoridad predominante, ya que la obligación a la empresa o al superior a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.</p>

<b>Desarrollo ejecutivo</b>	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.
<b>Competencia</b>	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.
<b>Tiempo</b>	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”.
<b>Planificación</b>	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 de Comparación de rasgos gerenciales en México y Estados Unidos<sup>83</sup>**

Observa e identifica las semejanzas y diferencias en la cultura nacional y organizacional entre un mexicano promedio y su contraparte americano.

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

Por tanto se debe tener presente que cada cultura tiene una concepción del mundo, de la forma de hacer negocios y de la forma de relacionarse y tratar a los superiores, pares y subordinados. No podemos afirmar que nuestra cultura es superior a la otra; sólo es diferente.

## 8.4. Programas de Desarrollo de Puestos de Dirección

A pesar de todos los cambios en nuestro ambiente, existe algo que ha permanecido relativamente constante. Lo que no ha cambiado en varios miles de años, son las habilidades básicas que yacen en el corazón de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y productoras de crecimiento. La libertad, dignidad, confianza, amor y honestidad en las relaciones siempre han estado entre las metas de los seres humanos, y los mismos principios que llevaron a esos resultados en el Siglo XI, todavía los producen en el Siglo XXI. En otras palabras, a pesar de nuestras circunstancias, y de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva.

Por tanto, un programa de desarrollo para puestos de la alta dirección debe considerar habilidades gerenciales necesarias para manejar la propia vida como las relaciones con otros. Un programa diseñado para ayudar a mejorar las competencias personales del directivo. Existen evidencias científicas que demuestran que las habilidades directivas están asociadas con el éxito personal y organizacional.

La literatura de la administración está llena de listas de atributos, conductas, orientaciones y estrategias para aumentar un desempeño exitoso. Por ejemplo, Pfeffer (1998) identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa:

Afirmar la seguridad en el empleo

Contratar selectivamente a la gente.

Fomentar la descentralización y los equipos autoadministrados.

Instituir niveles altos de paga basados en el desempeño.

Capacitar ampliamente.

Reducir las diferencias de estatus.

Compartir información.

Un estudio internacional de 6,052 directivos en 22 países concentró las diferencias en los atributos administrativos e identificó atributos como inspiradores, autosacrificados, íntegros, diplomáticos, malévolos, visionarios, administrativos, centrados en sí mismos, conscientes del estatus, autocráticos, modestos y autónomos (Brodeck y cols, 2000)

Este tipo de listas es útil, pero no identifican las habilidades directivas en sí mismas. En lugar de eso, enumeran estrategias organizativas, orientaciones de personalidad o enfoques filosóficos de administración, y su implementación generalmente está fuera de control explícito del directivo individual.

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.

Esas habilidades directivas se han incluido en el concepto de inteligencia emocional (IE) de Daniel Goleman. Según este autor, consiste en habilidades de autoconocimiento, autoregulación, automotivación, aptitudes sociales y aptitudes de control social.

Al explorar David McClelland los ingredientes del desempeño laboral destacado, en 1973, argumentaba que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían para prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni su éxito en la vida.<sup>84</sup> En cambio, propugnaba que una serie de aptitudes específicas como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguía a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo.

A diferencia de la inteligencia cognoscitiva (IQ), que permanece sin cambios importantes a lo largo de la vida, la IE se puede desarrollar y mejorar a largo del tiempo con un esfuerzo concertado. De hecho, en varios estudios se ha encontrado que la IE en los directivos es un factor para predecir el triunfo organizativo.

Por ejemplo, en un estudio de directivos de tres continentes, el 74% de los directivos exitosos tenían como característica más sobresaliente su inteligencia emocional, mientras que esto fue el caso en un 24% de los fracasos.

---

<sup>84</sup> Información proporcionada en el libro *La Inteligencia Emocional en la empresa*, por Daniel Goleman, p. 33

Los datos parecen ser bastante convincentes. Ir a la escuela solamente para obtener calificaciones altas en cursos para conocer las aptitudes directivas, aunque importante no es suficiente para conducir por el camino del triunfo a los subordinados. Los programas de desarrollo para ejecutivos no sólo deben considerar el marco conceptual de las habilidades directivas, sino deben estar conectadas primero con un conocimiento de sí mismo y después conectadas a la interacción con otros individuos. Igualmente, cualquier enfoque para desarrollar esas aptitudes debe implicar altas dosis de aplicación práctica.

El método que ha resultado ser el más exitoso para ayudar a los individuos a desarrollar habilidades directivas se basa en la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977), Boyatzis, Cowen y Kolb (1995) y Davis y Luthans (1980). Este enfoque aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de prácticas y aplicar conductas observables.

Este modelo de aprendizaje, como se formuló originalmente, consistía en cuatro pasos. Sin embargo, Whetten y Cameron (2005) modificaron el modelo basado en tres puntos importantes:

1. Los principios conductuales deben basarse en la teoría de las ciencias sociales y en resultados confiables de investigación.
2. Los individuos deben estar conscientes de su nivel actual de competencia de habilidades y estar motivados para mejorar a partir de ese nivel para beneficiarse con el modelo. La mayoría de las organizaciones considera algún tipo de evaluación anual o semestral (calificaciones obtenidas en algún curso), pero estas evaluaciones son casi siempre poco frecuentes y con un alcance limitado, y no evalúan el desempeño en áreas críticas de habilidades.

3. Se necesita un componente de aplicación dentro del modelo de aprendizaje. La mayoría de los cursos de administración de habilidades se lleva a cabo en un salón de clases donde la retroalimentación es inmediata, y es relativamente seguro intentar nuevas conductas y cometer errores. Por ello, transferir el aprendizaje a un entorno de trabajo real a menudo resulta problemático. Los ejercicios de aplicación ayudan a aprovechar el aprendizaje del salón de clases a ejemplos del mundo real de la administración.

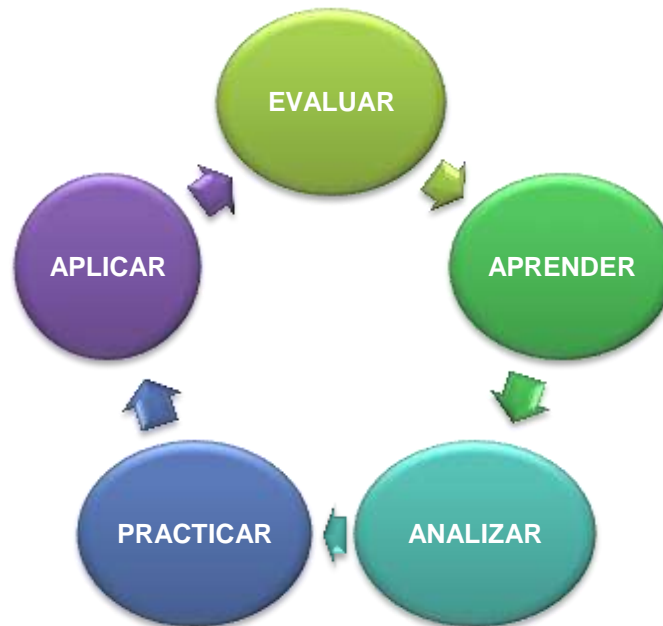
Las siguientes figuras ilustran el modelo original como el propuesto.



*Figura 7.4 Modelo original.*

Este modelo se conforma de los siguientes elementos:

1. La presentación de los principios conductuales o guías de acción. Generalmente se utilizan métodos tradicionales de instrucción.
2. Demostración de los principios por medio de casos, películas o incidentes.
3. Oportunidades para practicar los principios a través de juegos de rol o ejercicios.
4. Retroalimentación acerca del desempeño por parte de pares, instructores o expertos.



*Figura 7.5 Modelo Propuesto*



El paso 1, **EVALUAR** implica revisar los niveles actuales de competencia de habilidades y de conocimientos de los principios conductuales.

El paso 2, **APRENDER** consiste en la presentación de principios y directrices con bases científicas para el desempeño eficaz de habilidades.

En el paso 3, **ANALIZAR**, se dispone de los modelos de casos para analizar los principios conductuales en contextos reales de una organización. Este paso también ayuda a demostrar cómo las directrices conductuales pueden adaptarse a diferentes estilos y circunstancias personales.

El paso 4, **PRACTICAR**, consiste en ejercicios en los cuales se puede experimentar y recibir retroalimentación inmediata en un ambiente relativamente seguro.

Finalmente, el paso 5 es **APLICAR** las habilidades en un contexto de la vida real fuera del salón de clases, con un análisis de seguimiento del éxito relativo de dicha aplicación.

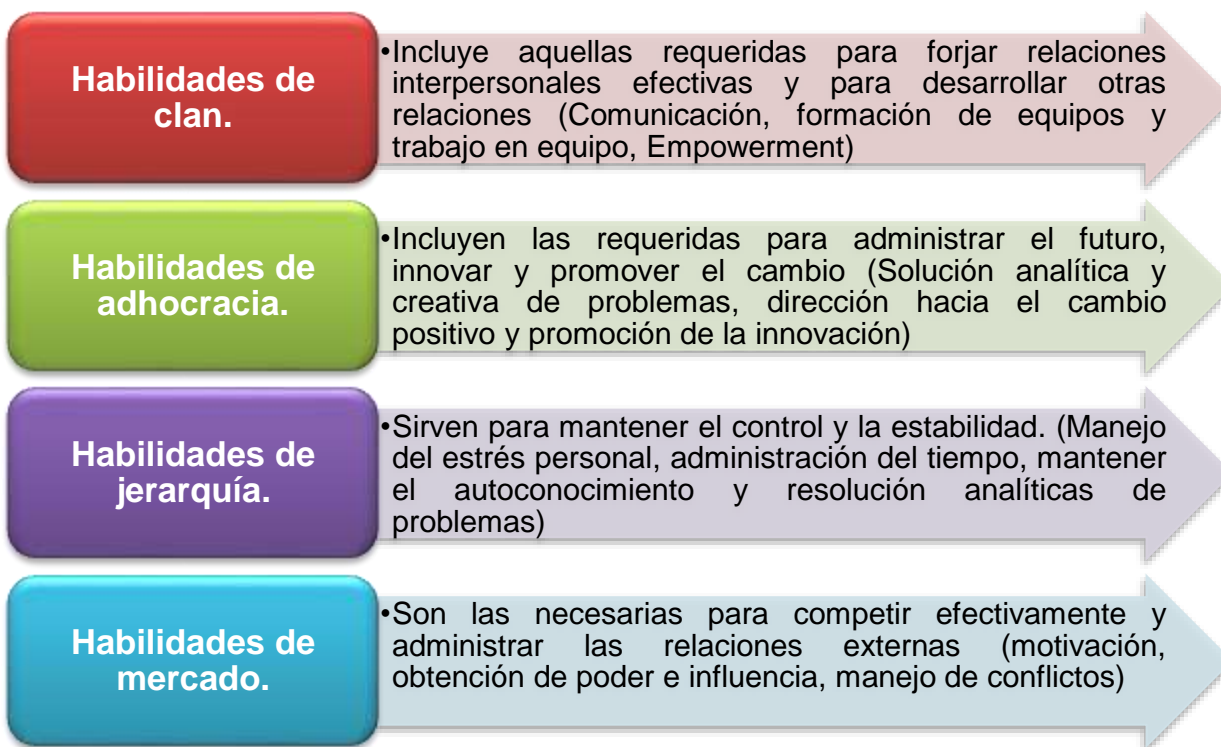
Con el modelo modificado se puede crear un programa de desarrollo de habilidades directivas como el siguiente:

COMPONENTES	CONTENIDO	OBJETIVOS
<b>1. Evaluación de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de encuesta.</li> <li>• Juegos de Rol</li> </ul>	Evaluar el nivel de competencia y conocimiento de actividades; crear disposición para cambiar.
<b>2. Aprendizaje de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textos escritos</li> <li>• Directrices conductuales</li> </ul>	Enseñar los principios correctos y presentar una base lógica para las directrices conductuales.

<b>3. Análisis de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Casos</b></li> </ul>	<b>Brindar ejemplos de desempeño de habilidades apropiadas e inapropiadas. Analizar principios conductuales y las razones para que funcionen.</b>
<b>4. Práctica de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios</li> <li>• Simulaciones</li> <li>• Juegos de rol</li> </ul>	Practicar directrices conductuales. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación.
<b>5. Aplicación de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas (de conducta y escritas)</li> </ul>	Trasladar el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal que se está llevando a cabo

Y, ¿Cuáles habilidades deben enseñarse para que los directivos sean exitosos?

Uno de los modelos para señalar las principales habilidades o competencias se denomina “Sistema de valores en competencia” que señala cuatro categorías para ser un directivo eficaz. Estas son:



En el siguiente gráfico, se representan los sistemas de valores



*Figura 7.6 Sistema de valores en competencia*

Los cuadrantes superiores (clan y adhocracia) generalmente se asocian con el cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están sufriendo transformaciones, se espera que los directivos demuestren su atención en asuntos de clan y/o adhocracia.

La administración, en cambio, se ha utilizado tradicionalmente para describir lo que los ejecutivos hacen en condiciones de estabilidad. Entonces, se ligan las habilidades de los directivos en asuntos de mercado y jerarquía.

Se dice que los líderes se concentran en fijar la dirección, articular una visión, transformar a los individuos y las organizaciones y crear algo nuevo. Se dice que los directivos se concentran en supervisar, dirigir y refinar el desempeño actual. Los directivos no pueden triunfar sin ser buenos líderes y los líderes no pueden triunfar sin ser buenos directivos. Las organizaciones y los individuos ya no pueden darse



el lujo de aferrarse al *statu quo*; preocuparse por hacer las cosas bien, pero no hacer las cosas correctas; mantener estable el sistema en vez de encabezar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual en vez de formular una visión del futuro; concentrarse en el equilibrio y control en vez de efervescencia y carisma.

Las habilidades necesarias para una persona también son necesarias para otra. Ninguna organización en un ambiente del Siglo XXI sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo. Encabezar el cambio y administrar la estabilidad; establecer visión y lograr los objetivos; romper reglas y supervisar el cumplimiento; aunque paradójico, todos son necesarios para la superación

## RESUMEN

Este último tema se refiere a la cultura gerencial, el cual se basa en el sistema de valores que prevalece en la cultura dominante. Podemos entender esta situación – en parte- al señalar los supuestos que se han creado para explicar la naturaleza del trabajo y del ser humano, como la teorías X y Y de Douglas McGregor.

La cultura organizacional expresa y resume estos significados y principios comunes en normas, valores y formas de pensar del personal de una organización. Existen, por lo menos, tres factores que permiten esa transmisión y compartimiento con los integrantes de una empresa: factores de personalidad, factores simbólicos y factores de comunicación.

Por otro lado, para entender la dimensión cultural de un país y poder compararlo con el comportamiento de otras naciones podemos recurrir a la clasificación de Gert Hofstede, a través de las dimensiones: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad y orientación a largo plazo. Estas dimensiones nos permiten entender la conducta de los miembros de otras culturas para orientar nuestras relaciones de trabajo y negocios.

Es sumamente importante entender nuestro estilo gerencial porque es fiel reflejo de nuestra cultura; moldea nuestro comportamiento que se refleja, entre otros aspectos, en el poder que ejercen los dirigentes y empresarios con sus empleados, así como la conducta del mexicano en su trabajo.

Con base en lo anterior, se analizan los estilos directivos que se desarrollan tanto en nuestro país como en otros; en este caso con el estilo americano. Esto sirve para contrastar nuestra cultura laboral y de negocios con la de otras naciones.

Para finalizar este tema, se promueve un programa de desarrollo a nivel gerencial para que sus habilidades gerenciales se desarrollen, primero, a nivel personal y después a nivel interpersonal.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Capítulo y Páginas
Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum jr.	Administración, un enfoque basado en competencias	Capítulo 18: págs 594 a 627
Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía	Psicología del mexicano en el trabajo	Capítulo 9: el trabajador. Págs. 79 a 98
Eva S. de Kras	Cultura Gerencial	Capítulo 2: págs. 17 a 58
David A. Whetten y Kim S. Cameron	Desarrollo de Habilidades Directivas	Introducción: págs 1 a 17

## Bibliografía Básica:

- De la Cerda Gastelum, J. y. (1990). La Administración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México. México: Editorial Xache-Te.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., & Martín Jiménez, F. y. (2001). Administración y Dirección. España: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. J. (2010). Administración, un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
- Kras, E. (1991). La Administración Mexicana en Transición. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- Rodríguez Estrada, M. y.-B. (1992). Psicología del Mexicano en el Trabajo. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- S. de Kras, E. (1990). Cultura Gerencial, México-Estados Unidos. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- Whetten, D. A. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación.

## Sitios de Internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.ciesas.edu.mx/desacatos/34%20Indexado/esquinas3.pdf">http://www.ciesas.edu.mx/desacatos/34%20Indexado/esquinas3.pdf</a>	Un documento que muestra una investigación realizada en Cierres Ideal, para mostrar los elementos de su cultura gerencial.
<a href="http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/cultura.htm">http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/cultura.htm</a> <a href="http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html">http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html</a>	Amplia información acerca de cómo debe comportarse la gerencia del futuro con la cultura organizacional
<a href="http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html">http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html</a> <a href="http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado">http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado</a>	No solamente se presenta este artículo sobre cultura organizacional. También existen otros con similar temática
<a href="http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html">http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html</a>	Ejemplo de la cultura organizacional en Disney





**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**