

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

29
29/10

LIDERAZGO GERENCIAL

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
JOSE VAZQUEZ-MENDEZ MARTINEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA.

CIUDAD DE MEXICO

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

264486



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LIDERAZGO GERENCIAL

ÍNDICE

Introducción 01 - 03

Objetivo Pedagógico del caso 04 - 06

CAPITULO I

Escuelas del Pensamiento Administrativo

1.1 Escuela Tradicional. Administración Científica 07 - 08

1.2 Escuela Clásica. Proceso Administrativo 08 - 10

1.3 Escuela Cuantitativa 11

1.4 Escuela del Comportamiento 12 - 13

1.5 Escuela de Sistemas 13 - 16

1.6 Escuela de la Calidad 16 - 19

CAPITULO II

La Gerencia General

2.1 ¿Qué es la Gerencia? 20 - 22

2.2 Operaciones de la Gerencia 22 - 24

2.3 Funciones de la Gerencia General 24 - 26

2.4 Fases para la Toma de Decisiones 26 - 29

CAPITULO III

La Empresa

3.1 Concepto de Empresa	30 - 36
3.2 El papel del Gerente Dentro de la Empresa	36 - 38

CAPITULO IV

El Liderazgo

4.1 Liderazgo en la Gerencia	39 - 41
4.2 El Factor Liderazgo	42 - 47
4.3 Modelos de Liderazgo	47 - 48
4.3.1 Concepto de Variable Situacional	48 - 49
4.3.2 Teoría del Ciclo de Vida	49 - 52
4.3.3 Modelo de Contingencia para el Liderazgo	53 - 58
4.3.4 Comportamiento de Liderazgo de "Tannenbaum y Schmidt"	59 - 62
4.3.5 Modelo Integrativo de Liderazgo	63 - 66
4.3.6 Modelo Camino-Meta	67 - 78

CAPITULO V

Caso Práctico

5.1 Entorno General	79 - 81
5.2 Medio Ambiente Externo	81 - 83
5.3 Medio Ambiente Interno	83 - 87
5.4 Dirección	88 - 91
5.5 Motivación	91 - 94

CAPITULO VI

Plan de desarrollo

6.1 Identificando el Liderazgo	95 - 97
6.2 Comprender el rol del líder	98 - 104
6.3 La Necesidad del empleado	105 - 109
6.4 La retroalimentación del líder	109 - 114

Conclusiones	114 - 115
--------------	-----------

Bibliografía	116 - 122
--------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El estudio realizado es una forma de encontrar la respuesta a preguntas inquietantes, durante la carrera profesional. Planeación, Organización, Dirección, Control, y Evaluación, que conjuntamente forman el proceso administrativo. Sin embargo, puse especial interés en el liderazgo, no solo por lo que se representa dentro de una organización, sino por lo que implica en un puesto directivo, por los conocimientos que requiere, y sobre todo por las habilidades necesarias para llevar a cabo cada una de las responsabilidades asignadas. La habilidad para engrandecer los sentimientos de valor de sus seguidores, para alentar a los miembros de un grupo para desarrollar relaciones cercanas y mutuamente satisfactorias. La habilidad para estimular un entusiasmo por conocer los objetivos del grupo, así como para lograr un desempeño excelente. La habilidad para alcanzar el camino que lleva a los objetivos del grupo mediante la capacidad para tomar decisiones, a través de la dirección del esfuerzo humano, recursos materiales y del conocimiento tecnológico.

Durante los años de estudio en la Universidad, se tuvo la oportunidad de estudiar varios casos no solo de dirección general, también los hubo de Finanzas, Mercadotecnia y Producción entre otros. Se analizaban casos prácticos de grandes empresas extranjeras en un país muy diferente al nuestro. Por lo general se trataba de países desarrollados, donde la tecnología, es altamente avanzada, la mentalidad de la gente, el gobierno, las leyes, impuestos, y sobre todo la economía son diferentes a las de un país subdesarrollado como lo es México.

No es Posible negar que todos estos casos fueron interesantes y que se aprendió de ellos, sin embargo se observo siempre una desventaja, todos fueron de empresas extranjeras que se enfrentaban tanto a problemas como soluciones diferentes. Problemas y soluciones que seguramente no se habrían aplicado óptimamente en una Empresa establecida en México. Por ello, se considero importante la realización de un caso de una empresa establecida en México, como lo es "Servicios S.A.", que aunque opera con cierta tecnología Extranjera y es una empresa Internacional, se rige por un gobierno, unas leyes y un medio de una economía mexicana. De esa forma las personas que tengan planeado ejercer su profesión en México, un caso teórico-práctico de una empresa mexicana haría las veces de un laboratorio de estudios científicos, siendo este más idéntico para la situación que se vive, que si se tratara de un entorno distinto al nuestro.

Viéndolo de este punto de vista, el propósito de esta tesis es facilitar a los alumnos de Administración la aplicación de sus conocimientos teóricos, a un caso realista.

El estudio esta dividido en dos partes; la parte teórica que consta de una serie de lecturas complementarias, realizada a través de una profunda investigación bibliografía. Se pretende hacer un análisis partiendo de lo general para llegar a lo particular; iniciando así como una breve síntesis de las Escuelas de Pensamiento Administrativo, posteriormente y con mayor profundidad se tratan temas como: el Concepto de Empresa, la Gerencia General, el Papel del Gerente dentro de la empresa, las características del líder, el líder Empresarial y para concluir esta primera parte del estudio se presentan cinco enfoques básicos del liderazgo Situacional.

La finalidad de las lecturas complementarias, es proporcionar al alumno, de una manera breve, pero al mismo tiempo profunda, las herramientas necesarias para la resolución posterior del Caso Practico, siendo este la segunda parte del estudio.

El Caso Practico trata de una narración de la situación de la empresa Servicios S.A., durante los últimos años. El caso fue realizado a través de la recopilación de información, mediante la observación y por medio de cuestionarios aplicados a la dirección General y a los Directores de las áreas de Servicio y Calidad. Dando a conocer al lector la situación de la empresa, considerando el entorno económico, el medio ambiente externo e interno, así como las funciones, actividades y actitudes de Directores, Gerentes y Subordinados.

Para concluir esta segunda parte del estudio se presentan un capítulo completo del Plan de Desarrollo que debe existir para aquellos que fungen como líderes laborales de algún tipo de Institución.

El caso Teórico-Práctico, esta dirigido tanto para cursos de Licenciatura como de Maestría en Administración. Principalmente para cursos de Dirección General, Comportamiento Humano y Administración en General.

Sintetizando lo anterior, la finalidad de éste estudio, es colaborar de alguna forma con la Carrera de Administración proporcionando un apoyo didáctico para los maestros y una guía de estudio para los alumnos.

OBJETIVO PEDAGOGICO DEL CASO

A través del caso se trata de representar la historia de una situación de la vida real, que ha sido enfrentada por ejecutivos dentro de una empresa transnacional, dedicada a la prestación de servicios. Incluye no sólo hechos sino opiniones y prejuicios que comúnmente complican y rodean la labor de un ejecutivo.

El caso tiene la finalidad de poder desarrollar en el estudiante:

- La habilidad de análisis y síntesis. Es decir, habilidad para examinar cifras, antecedentes o información en general para determinar hechos importantes que definan el problema. Esta es una labor importante, dado que el ejecutivo se enfrenta en la mayoría de los casos con información incompleta y poco concisa para determinar cuál es el problema y por qué lo es.
- La habilidad de ser objetivo. El estudiante aprende a ver a los hechos desde el punto de vista de la conveniencia general de la empresa aplicando métodos cuantitativos y dejando a un lado sus sentimientos, emociones e intereses personales.
- La habilidad para pensar en forma lógica y rápida. Colocando al estudiante en una situación de simulacro de una situación real y exigiéndole conclusiones propias y aceptables, que esté en condiciones de argumentar y defender.

- La habilidad para encontrar varias alternativas. Es decir, que el estudiante descubra varias maneras de solucionar un determinado problema y no solamente una forma.
- La habilidad de elegir la mejor solución al problema para llevar a cabo ciertos programas de acción y procurar con eficiencia las estrategias que favorecen los valores y objetivos de la empresa en particular y de la sociedad en general. Considerando que el impacto de tales decisiones, se revela a través del concepto de responsabilidad social.
- La habilidad para comunicar eficientemente su decisión, dando a conocer qué es lo que se espera de cada uno de sus colaboradores con relación a su decisión, mencionando las ventajas que trae consigo ésta decisión y cuales serán las estrategias a seguir para la consecución del objetivo.

Resumiendo, se pretende que el alumno forme y consolide sus conocimientos a través de la acción, que desarrolle: la habilidad para encontrar significados y relaciones en los hechos presentados, capacidad para formarse juicios más sólidos, y talento para informar y dirigir a otros sobre la base de sus decisiones. Basándose en la historia del caso, el estudiante debe analizar la situación, suponer hechos faltantes y elaborar una solución que permita el curso de acción óptimo bajo las condiciones descritas en el caso. El método del caso cambia el rol del estudiante pasivo al de un estudiante participativo que se involucra necesariamente en la solución de la situación.

También pretende estimular al estudiante a participar en el intercambio de ideas con sus compañeros y de ésta forma el grupo alcanza un acuerdo general acerca de la resolución del caso.

Finalmente, el caso intenta auxiliar al estudiante a ser más efectivo en su posición actual y prepararse para futuros puestos con mayor autoridad y responsabilidad.

I. ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1 Escuela Tradicional. La Administración Científica.

La escuela tradicional o científica, surgió a finales del siglo XIX. Se desarrollo de la aplicación del método científico al estudio del trabajo. Utiliza técnicas específicas tales como: estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución de equipos en planta, incentivos de salarios, etc. , todas ellas centradas en la eficiencia y producción.

El principal representante de la escuela científica fue Frederick Taylor, su enfoque era estudiar las operaciones aplicando el método científico, determinar los hechos relativos a la situación de trabajo y de estas observaciones derivar principios.

Su obra principal la escribió en 1903 y se llamó Administración de los Talleres. En 1911 escribió los Principios de Administración Científica. Giran sus ideas alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo. Sin embargo, no quedó contento con esbozar la idea, sino que procuró fijar cuál era ese método con auxilio del raciocinio o investigación científica, que consiste en la observación de los fenómenos, experimentación y comprobación.

Para Taylor el principio de la división de un problema en sus partes, es la base del método científico de investigación. Así, se dividen los hechos en sus partes elementales,

estudiándose cada una y un problema que así parecía enorme, se va resolviendo en pequeños problemas parciales. De esta manera, Taylor divide la tarea del obrero en fases, estudió minuciosamente los movimientos que éstos ejecutaban, para determinar cuales eran necesarios y cuales innecesarios.

Toda su obra se puede definir en 4 puntos que son conocidos como los principios de Frederick Taylor:

- Desarrollar una ciencia para los obreros que reemplace los conocimientos empíricos
- Seleccionar, enseñar, instruir y formar el obrero.
- Acostumbrar al trabajador a aplicar la ciencia.
- Distribuir el trabajo y responsabilidades entre el obrero y el patrón.

Instituyo en las empresas las oficinas encargadas de preparar el trabajo y las instrucciones a los obreros. En esta forma el empirismo vió su fin , de tal modo que hoy tenemos como axioma que “siempre hay una forma de hacer las cosas”.

1.2 Escuela Clásica, Proceso Administrativo

Esta escuela apareció a fines del siglo XIX. Constituye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar; es decir, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. De estas funciones se deriva la estructura conceptual

y la identificación de los principios en los cuales se basa. La administración se ve como un proceso universal.¹

El padre de esta corriente fue Henry Fayol, de acuerdo con el, estudio, análisis y enseñanza de la administración se debe enfocar desde el punto de vista de sus funciones que definió como; predicción y planificación, organización, dirección, control y coordinación.

En 1900 introduce el Método Experimental, que consiste en observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos, aportando con la Metodología de la Administración a través del proceso administrativo, que tiene fundamento en los 14 principios de la teoría de Henry Fayol.

1. División del trabajo: Producir mas y mejor con el mismo esfuerzo de diferentes personas.
2. Autoridad y responsabilidad: Debe ir siempre acompañada.
3. Disciplina: Debe mantener el respeto entre patrón y obrero.
4. Unidad de mando: Una persona no debe recibir ordenes mas que de un solo jefe.
5. Unidad de dirección: Todos los trabajadores deben caminar hacia un solo objetivo.
6. Subordinación: El objeto de la organización es antes que el objetivo de un solo individuo.
7. Remuneración: Debe ser equitativa además de dar satisfacción al empleado.

¹ Claude S. George, Jr., "Historia del Pensamiento Administrativo", Ed. Prentice/Hall International, España, 1974 p.147.

8. Centralización: Esta condicionada por la dirección y el mando a una sola persona.
9. Jerarquía: Relativo a las vías de acceso a la comunicación.
10. Orden: Búsqueda de armonía con un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.
11. Equidad: Unión de la benevolencia y la justicia además de las normas.
12. Estabilidad de personal: Sentimiento del personal para evitar la continua rotación.
13. Iniciativa: Fuente de innovación y avance constante.
14. Unión de Personal: Trabajadores juntos para mantener un buen clima organizacional.

De muchos intentos de compendiar la esencia de la administración los "Principios Generales de Administración" de Henry Fayol vistos, resisten la prueba de tiempo mejor que ningún otro principio administrativo. Como parte de un trabajo más grande, *Administration Industrielle et générale*, apareció por primera vez en 1916, en el boletín de una Asociación Industrial en su Francia natal.

La singularidad de sus Principios radica en una combinación de estilo conciso, de juicio práctico y enérgico. Fayol fue el Francis-Bacon de la literatura administrativa. Su libro fue fruto de más de 50 años de práctica y estudio de la Administración y abarca desde observaciones profundas acerca de la unidad de mando hasta comentarios incisivos sobre la estimulación de la escritura de minutas. Empleaba el mismo enfoque analítico que Taylor, pero lo desarrolló independientemente y lo aplicó en un área nueva e importante, la de la dirección y administración superiores.

1.3 Escuela Cuantitativa

Surgió durante la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela consiste en unir el conocimiento, de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema. La investigación de operaciones es un método científico, que utiliza todas las herramientas científicas necesarias que prevé una base cuantitativa para decisiones administrativas. Es una derivación de la corriente de la Administración Científica.

El enfoque a una solución del problema utilizando la ciencia administrativa consiste en: formular el problema, construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio, derivar una solución del modelo, probarlo y establecer controles sobre la solución, para posteriormente poner la solución en operación.

También conocida como la Escuela de Contingencia tiene el enfoque cuantitativo se sitúa en los años 50's con Alfred Chandler como principal representante. Basado en la relación de variables, con apoyo en la metodología de la ciencia, Chandler busca evaluar la función con el objetivo conforme al costo beneficio que la actividad tiene, es decir lograr el máximo beneficio con el mínimo costo, apoyándose en las relaciones causa efecto, considerando a la causa como variable independiente y al efecto como dependiente. Consideraciones de que si esto sucede entoncesaquello sucederá.

1.4 Escuela del Comportamiento

Surgió a principios del siglo XX. Se pensaba que el estudio de la administración debía concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales.

Es considerada como una escuela ecléctica; es decir, incorpora la mayoría de las ciencias sociales. Los estudios del comportamiento se enfocan a la teoría motivacional, la teoría de la comunicación y la teoría de liderazgo, la cual estudiaremos con mayor profundidad posteriormente.

El principal representante de esta corriente fue Elton Mayo, padre de los experimentos Hawthorne, para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en situaciones de trabajo.

George Elton Mayo con sus estudios de los trabajadores industriales en sus labores llegó a la conclusión de que el alumbrado, los periodos de descanso e influencias materiales similares, sentido de participación y la sensación de ser miembro de un equipo, son fuerzas motrices más fuertes que el interés económico personal. Así, hizo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo, para lograr que las cosas se realicen a través de las personas; y abrió al estudio una inmensa área nueva que apenas está siendo tratada, y de la que todavía se han obtenido pocos principios de administración.

Mayo fue un australiano que enseñaba lógica, filosofía y ética hasta que llegó a Estados Unidos y entró en la investigación industrial en 1922. En 1926 fue nombrado profesor ayudante de investigación industrial en la Escuela de Negocios de Harvard y desde 1929 a 1947 desempeñó la cátedra de esa materia. Al principio de ese periodo fue cuando se hicieron los famosos estudios Hawthorne.

Elton Mayo, en la primera investigación, describe un complicado problema en una fábrica de tejidos y esboza las implicaciones de largo alcance que existen para su solución. Así, "Hawthorne y Western Electric Company;" es una enumeración de los métodos que emplearon y las conclusiones a las que llegaron Mayo y sus asociados, en uno de los estudios más famosos de las relaciones industriales.

1.5 Escuela de Sistemas

Mejor conocido como el Enfoque de Sistemas, el cual surge a mediados del siglo XX, conceptualizando a la empresa como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un objetivo. Cada una de estas partes constituye un subsistema y, a su vez, todo sistema integra otro mayor que se denomina Macrosistema, en este caso sociedad que es en la que y de la cual, se vive.

El pensamiento basado en sistemas se rige básicamente en tres fases: El surgimiento del problema incluido en las condiciones ambientales, las acciones requeridas para dicha situación, y las consecuencias deseadas e indeseadas que se acarrearán.

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. Los primeros también llamados mecánicos, funcionan con base en relaciones predeterminadas y mantienen un intercambio también determinado con el ambiente en el que se desarrollan. Tienen una relación entrada salida previsible, conocida. No sucede lo mismo con los sistemas abiertos que cuentan con un número infinito de entradas y de salidas que muchas veces no son equivalentes. Las empresas son sistemas abiertos que realizan un intercambio constante e indeterminado con el ambiente.²

El adoptar la noción de un sistema abierto como modelo para organizaciones modernas, no puede excluir el modelo de decisión. Los medios y los fines son los disparadores de la acción, introducciones (Input) y resultados (output) hacia y desde los varios interesados dentro del contexto, en el cual tienen que ser colocadas desde estas decisiones. La acción organizacional es más que una corriente de sucesos; implica una atención fluctuante hacia los intereses de los diferentes involucrados en el sentido de reducirlos a una cooperación significativa que sirva a la viabilidad de la organización como un todo. La interfase (through put) es la localización en la cual son tomadas las decisiones, como un jugador de ajedrez que tiene que jugar partidas simultáneas sobre tableros diferentes.

Dentro del enfoque de sistemas destacan 3 conceptos básicos que rigen el comportamiento de los miembros dentro de una organización.

² Torres, M. Virgilio, "Glosario de Marketing y Negocios", Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, p. 139.

- Sinergia. Originalmente conocida como la técnica Gordon (en honor a creador, William J. Gordon), este sistema fue modificado posteriormente y se dio a conocer como sinergia. En este concepto los miembros del equipo se seleccionan cuidadosamente debido a su capacidad de enfrentar el problema, dificultad que podría afectar a toda la organización. El líder del grupo desempeña un papel vital en este sistema. De hecho, solamente él conoce la naturaleza específica del problema. Esta persona limita y dirige cuidadosamente la discusión sin revelar el problema real. La principal razón para ello es evitar que el grupo llegue a una solución prematura del problema. El sistema comprende un conjunto complejo de interacciones del que emerge una solución; con frecuencia el invento de un nuevo producto.

- Homeostasis. El concepto proveniente del griego Homoto que significa semejante, posición y estabilidad, se entiende administrativamente como el conjunto de fenómenos de autorregulación que permite al individuo establecer una constante de mantenimiento dentro del medio interno de una organización^{2-a}.

- Holismo. El concepto de Holismo destaca que dentro de los sistemas la parte central que se conoce como interfase / through put sigue siendo una noción vaga, que no describe suficientemente la agencia misma de la solución del problema. Se complican mucho las cosas al insistir sobre algo que se ha llamado solución de problemas organizacionales. Eso significa, en realidad, que la organización misma es la agencia

^{2-a} Reader's Digest, "Gran Diccionario Enciclopédico", Ed. Reader's Digest, USA, 1986, p.324.

de toma de decisiones. Tiene que decidir por si misma, la idea que ahora se debe de replantear es la de un sistema de subsistemas que permita eficientar el proceso.

1.6 Escuela de la Calidad

La calidad es una medida del grado en que un bien o servicio cumple con determinado estándar o norma. Los estándares pueden referirse al aspecto, funcionamiento, operación tiempo requerido, confiabilidad o cualquier número de características de un bien o servicio.

Las normas (estándares) de calidad deberán reflejar los deseos del cliente o del ambiente de mercado, así como las capacidades técnicas de la empresa. Las especificaciones de calidad provienen del conocimiento de lo que se desea y puede lograrse, y ejercen control sobre todo el proceso de producción; desde las entradas hasta el procesamiento y las salidas. Los programas de un buen aseguramiento de calidad pueden abarcar incluso el apoyo de campo para cerciorarse de que los productos presten el servicio dentro del ámbito del cliente.

El máximo exponente de la corriente de calidad es sin duda alguna W. Edwards Deming quien influenciado por la filosofía oriental, basa su teoría en 14 principios básicos que permitirán obtener un máximo de calidad dentro las organizaciones.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo.
Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Además de los principios de Deming existen corrientes también importantes que refuerzan la escuela de la calidad tal cual lo muestran los siguientes comentarios del el Dr. Joseph M Juran .

La mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano. Incluye la selección del personal, su destino su formación, para dar a cada uno, incluso a los trabajadores de fabricación, una oportunidad para avanzar en su aprendizaje y para contribuir con su talento. Supone eliminar las barreras para que cada uno éste orgulloso de su trabajo, tanto para los trabajadores de producción como para los directores.

Apagar incendios no es mejorar el proceso. Ni tampoco lo es el descubrimiento y la eliminación de una causa especial detectada por un punto fuera de control. Esto sólo pone al proceso en el lugar en que debería haber estado desde el principio.

Fue el Dr. Joseph M. Juran quien señalo hace tiempo que la mayoría de las posibilidades de mejora residen en la actuación sobre el sistema y que las contribuciones de los operarios de producción están severamente limitadas.

De igual forma destacan las aportaciones realizadas por Phillip Crosby, que sin duda es un trabajador del tema de la calidad total. Para Crosby el énfasis esta en reconocer que la calidad es la columna central de una organización, las finanzas su nutrición y las relaciones son el espíritu. Una visión integral y total de la empresa se impone hoy, de lo contrario nos encontraremos repitiendo viejas maneras de hacer las cosas que perdieron su validez, no tanto por ser viejas sino por estar ligadas a un contexto y un ambiente que se han modificado substancialmente.

Su corriente profundiza uno de los aspectos vitales ligados al tema de la transformación de la empresa en el mundo: el liderazgo. Y es que la calidad total debe cubrir países, grupos, empresas y personas también aparece en el firmamento de la administración opciones nuevas que contribuyen a clarificar y orientar la actuación de las empresas y los gerentes.

La verdadera calidad surge de un estado mental que se comparte inconscientemente por todo un pueblo. Dificilmente podemos lograr los propósitos de mejorar continuamente si estos no existen en el interior de cada uno de los individuos que trabajan diariamente para convertirlos en realidad. No es posible encontrar calidad en personas que no la han hecho su forma de vida, y mucho menos las empresas que están conformadas por estas personas. Los instrumentos que acompañan los procesos de calidad no son mas que eso: herramientas que deben utilizarse con sentido y de acuerdo con el contexto específico para el cual fueron diseñadas.

II. LA GERENCIA GENERAL

2.1 ¿Qué es la Gerencia?

En la actualidad el director o gerente general, es el elemento activo de todo negocio.

La gerencia es una institución esencial en la organización y ha gozado de un papel muy importante en la historia de la sociedad, básicamente a fines del siglo XIX y XX.

Un gerente es aquella persona capaz de tomar decisiones en cualquier situación y al mismo tiempo capaz de actuar sobre la base de sus decisiones a través de la dirección del esfuerzo humano, los recursos materiales, tecnológicos y financieros considerando en todas las circunstancias el objetivo económico y social de la organización. El gerente tiene la tarea de crear un todo verdadero que sea mayor a la suma de las partes; es decir, una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Esto requiere que el gerente en cada una de sus decisiones y actos considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo y las diversas actividades que se necesitan para alcanzar un desempeño sincronizado.

El gerente debe armonizar en cada decisión y en cada acto los requisitos del futuro inmediato y a largo plazo.

Peter Drucker, en su libro, "La Gerencia de Empresas", expresa: "el gerente debe calcular cuidadosamente el sacrificio que hace hoy en aras del mañana".³

Cualquier cosa que el gerente haga, lo hace a través de decisiones. Estas decisiones pueden tomarse como algo rutinario, incluso puede no darse cuenta de que las toma.

O pueden, afectar la existencia futura de la empresa y requerir de un análisis sistemático. La fuente más común de errores en las decisiones gerenciales esta en la insistencia en tratar de siempre encontrar la respuesta correcta en lugar de la pregunta correcta.

Las decisiones importantes, las decisiones que realmente cuentan son estratégicas. Implican averiguar cual es la situación en el presente y cual será en el futuro para tomar una decisión adecuada o bien averiguar cuales son los recursos o cuales deberían ser.

Cualquiera que sea la magnitud, complejidad o importancia de las decisiones estratégicas, no se deben tomar mediante la resolución de problemas.

En estas decisiones específicamente gerenciales, la tarea importante y difícil es encontrar la pregunta correcta y hacer efectivo el curso de acción que se haya decidido. La gerencia no tiene el interés por el conocimiento en sí; lo que le interesa es el desempeño.

³ Drucker, Peter. "La Gerencia de Empresas", De. Sudamericana, Buenos Aires, 1975, p. 447.

Una de las tareas más complejas e importantes de todo el proceso de tomar decisiones es asegurarse de que las decisiones a las cuales se ha llegado en varias partes del negocio y en varios niveles gerenciales sean compatibles entre sí y constantes con las metas de todo el negocio.

2.2 Operaciones de la Gerencia

Peter Drucker, en su libro, "La Gerencia de Empresas", nos habla también de cinco operaciones en la tarea de un gerente. Unidas dan por resultado la integración de los recursos en la organización:

Primera Operación: Fija objetivos.

Un gerente determina cuales deben ser las metas en cada uno de los aspectos que cubre los objetivos. Efectúa los objetivos comunicándolos a las personas cuyo desempeño es necesario para alcanzarlos.

El hecho de ser capaz de fijar objetivos no hace a un hombre un gerente. Pero, sin capacidad para fijar objetivos un hombre no puede ser un gerente.

Segunda Operación: Organiza.

Un gerente analiza las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan. Clasifica el trabajo. Lo divide en actividades posibles de realizar. Agrupa esas tareas en una estructura de organización. Elige a la gente necesaria para la dirección de estas tareas a realizar.

Tercera Operación: Motiva y Comunica.

Un gerente crea un equipo con las personas que son responsables de las diversas tareas. Lo hace a través de las políticas y estrategias mediante las cuales dirige. Lo hace en su debida relación con los hombres que dirige. Lo hace mediante incentivos y recompensas al trabajo exitoso. También mediante una comunicación constante, tanto del gerente a su subordinado como del subordinado al gerente.

Cuarta Operación: Mide.

El gerente establece unidades de medida. Se ocupa de que cada integrante de la organización tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas en el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo enfoquen el trabajo del individuo y lo ayuden a realizarlo. Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta.

La medición requiere principalmente capacidad analítica. Pero también requiere que la medida se utilice para hacer posible el autocontrol y no abusar de ella, tratando de dominar a la gente.

Quinta Operación: Prepara Gente.

Según la forma como el gerente dirige, hace fácil o difícil la preparación de la gente. El gerente puede dirigir o desorientar a la gente. Fortificar su integridad o los corrompe. El Gerente hace todas estas cosas. Puede hacerlas bien o mal, pero siempre lo hace.⁴

2.3 Funciones de la Gerencia General

Todo lo anterior exige que el gerente equilibre y armonice tres funciones principales de la empresa comercial: la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajo y del trabajador.

Primera Función: Dirigir un Negocio.

La gerencia toma decisiones y ejerce su función de mando, considerando principalmente la realización económica y social de la empresa, de esta forma debe

⁴ Drucker, Peter, "La Gerencia de Empresas", Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1975, p. 448-449.

justificar su existencia y autoridad. La gerencia forma parte de la economía y solamente dirige en la medida en que domina las circunstancias económicas y es capaz de alterarlas mediante una acción dirigida y consciente.

Segunda Función: Dirigir a Gerentes.

La responsabilidad de la gerencia, es convertir los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos en una empresa productiva. Sin embargo, los únicos recursos susceptibles al cambio son los recursos humanos y tecnológicos. Los materiales tienen un rendimiento limitado.

Tercera Función: Dirigir al Trabajador y a su Trabajo.

Peter Drucker, en su obra, "la Gerencia de Empresas", menciona: " una decisión de la gerencia es irresponsable si se expone al desastre este año en aras de un futuro grandioso". ⁵

El gerente debe organizar el trabajo de tal manera que resulte lo mas adecuado posible para los seres humanos y la organización, de tal forma que sea la manera más efectiva y productiva. También implica considerar al ser humano un recurso; es decir, como algo que tiene propiedades fisiológicas peculiares, capacidades y limitaciones que

⁵ Drucker, Peter, "La Gerencia de Empresas", Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1975, p. 28.

requieren planeamiento y atención. Considerar al recurso humano como seres que tienen a diferencia de los demás recursos, personalidad, ciudadanía y control sobre si trabajan, cuanto y como, y en consecuencia necesitan motivo, participación, satisfacciones, incentivos, conducción, estado y función. Y es la gerencia quien puede y debe satisfacer esas necesidades.

2.4 Fases para la Toma de Decisiones.

Se consideran como pilares cinco fases distintas en la toma de decisiones, para resultados óptimos:

Primera Fase: Definición del Problema.

Para llegar a la definición del problema, hay que buscar el factor crítico. Este es el elemento de la situación que hay que cambiar, antes de poder cambiar cualquier cosa.

El segundo paso es determinar las condiciones de su solución. Los objetivos de la solución tienen que ser pensados y deben reflejar siempre las metas del negocio y considerar las reglas, políticas y principios de la compañía, ya que en muchos casos la decisión correcta requerirá el cambio de políticas o prácticas aceptadas.

Segunda Fase: Análisis del Problema.

Es necesario clasificar el problema con el fin de saber quien debe tomar la decisión, a quien hay que consultar al tomarla y a quien se le debe informar al respecto.

La clasificación es importante, porque es importante conocer: la actualidad de la decisión, el impacto de la decisión sobre otros aspectos y funciones, el número de condiciones cualitativas que entran en él y la calidad de ser única o periódica la decisión.

La definición y clasificación determinan cuales datos son los procedentes; es decir, los hechos. Le permite al gerente conocer que parte de la información es valida realmente.

Tercera Fase: Solución alternativa.

Las soluciones alternativas, constituyen el único medio de traer suposiciones básicas a un nivel consciente, forzándose a examinarlas y poner a prueba su validez. Las decisiones alternativas no son garantía de decidir correctamente, pero evitan tomar la decisión sin antes haber pensado el problema a fondo.

Las soluciones alternativas, son el único elemento para movilizar y adiestrar a la imaginación. Es importante que en todos los problemas de la organización se considere la alternativa de no hacer cosa alguna. No hacer nada es una decisión como la de actuar específicamente.

Cuarta Fase: Búsqueda de la Mejor Solución:

Ahora, es cuando el gerente debe tratar de determinar cual es la mejor solución.

Existen cuatro criterios para elegir la mejor solución entre las posibles:

- El riesgo: El gerente tiene que comparar los riesgos de cada curso de acción posible con las ganancias que se esperan de él. No hay ninguna acción sin riesgo. Cada alternativa debe contener una valoración de sus posibilidades.
- El esfuerzo económico: Hay que considerar cual de las posibles líneas de acción dará los mejores resultados con el esfuerzo menor y cual obtendrá el cambio que se necesita con la menor desorientación de la organización.
- La elección de momento: Las decisiones referentes a las elecciones del momento son extremadamente difíciles de sistematizar. Dependen mucho de la percepción. Por lo general, cuando los gerentes deben cambiar su visión para alcanzar algo nuevo, es mejor ser ambicioso, presentar el programa completo y la meta final. En cambio, cuando tengan que cambiar sus hábitos es mejor ir paso a paso, empezar lentamente y al principio hacer solo lo necesario.
- Las limitaciones de los recursos: El recurso más importante cuyas limitaciones hay que considerar, son los seres humanos que llevarán a cabo la decisión. Su visión, su

competencia, su habilidad y su comprensión determinan lo que puede y lo que no puede hacer.

No se debe de adoptar la decisión equivocada porque falte la gente y la competencia necesaria para hacer lo que corresponde. Si los problemas solamente se puede solucionar exigiendo mas de lo que las personas son capaces de dar, deben de aprender a hacer mas o se les debe remplazar por gente que pueda. Adoptar una solución a los recursos humanos con los que se cuenta, no es en realidad solucionar un problema.

Quinta Fase: Hacer que la Solución sea Efectiva.

Toda solución tiene que ser hecha efectiva en acción. Precisamente porque la decisión afecta el trabajo de otras personas, el gerente debe ayudarles a alcanzar sus objetivos, ayudarles en su trabajo, contribuir a que se desempeñen mejor, mas efectivamente y con una sensación de haber logrado algo.

Tomar decisiones es una tarea compleja que requiere un análisis sistemático. Sin embargo, de nada serviría este análisis si las decisiones tomadas no se llevaran a la practica de una manera sistemática para alcanzar el desempeño optimo de la decisión a través de la dirección de recursos humanos. ⁶

⁶ Drucker, Peter, "La Gerencia de Empresas", Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1975, p. 445-447.

III. LA EMPRESA

3.1 Concepto de Empresa

Nos encontramos en un momento crítico de la historia humana; en el último cuarto de siglo han sucedido tantas cosas y tan importantes, que todo ello indica que está iniciando una nueva época. Hoy no hay estructura, sistema, institución o costumbre que no se cuestione. Y las transformaciones se quieren pronto y sin meditación. La única constante es que el hombre, a cualquier nivel, es un hombre insatisfecho. Y un ambiente de inquietud e incertidumbre parece envolvernos a todos.

Lester Thorow en su libro, "La Guerra del siglo XXI", habla del cambio en la sociedad occidental y de la nueva fuerza que está adquiriendo. La aceleración del cambio no afecta únicamente a las industrias y las naciones, es una fuerza concreta que influye hondamente en nuestras vidas personales, y que nos obliga a representar nuevos papeles.

El cambio es la desorientación vertiginosa producida por la llegada prematura del futuro. Se necesitan inteligentes para combatir este cambio de lo contrario millones de seres se sentirán cada vez más desorientados, progresivamente incapaces de actuar de un modo racional dentro de su medio.

La angustia, la neurosis colectiva, la irracionalidad, la desenfrenada violencia, ya manifiestas en la cita contemporánea, son prefiguraciones que pueden depararnos el futuro. Es necesario conseguir comprender y participar en este cambio, ya que es un fenómeno del tiempo, un producto del ritmo acelerado de innovaciones en la sociedad.

Existe un vago "sentimiento" de que las cosas se mueven mas aprisa, los ejecutivos se quejan de que no pueden, en su respectivo campo mantener el ritmo de los últimos acontecimientos.

Son pocas las reuniones o conferencias donde falta la alusión ritual al "desafío al cambio". Y son muchos los que se sientes inquietos, los que presumen que el cambio escapa a todo control. Sin embargo, no todos comparten esta ansiedad, millones de personas pasan por la vida como si nada hubiera cambiado. Y como si nada fuera a cambiar jamas. Viviendo en uno de los periodos más excitantes de la historia humana, intentan evadirse de el. Buscan una inmunidad diplomática al cambio.

Lo más inquietante es que la inmensa mayoría de la gente, incluso las personas educadas y preparadas en otros aspectos, consideran amenazadora la idea del cambio que intentan negar su existencia. No existe un modelo absoluto de medir el cambio, en realidad es un proceso.

También, el cambio se considera desigual; el futuro invade el presente a distintas velocidades. Las sociedades se transforman tecnológica o económicamente más aprisa que otras.

Lester Thorow, dice: "cuando los sistemas fallan o tienen éxito la necesidad del cambio es evidente".⁷

La aceleración del cambio en la sociedad aumenta las dificultades de hacer frente a la vida. Cada situación es única. Pero con frecuencia, las situaciones se parecen. En realidad, esto es lo que nos permite aprender de la experiencia. Si cada situación fuera absolutamente nueva, sin el menor parecido con situación anteriormente experimentadas, nuestra posibilidad de hacerle frente sería nula.

Sin embargo, la aceleración del cambio, altera radicalmente el equilibrio entre las situaciones nuevas y las conocidas. Los grados crecientes de cambio no obligan no solamente a ir con una corriente más veloz, sino también a enfrentarnos con más y más situaciones a las que no puede aplicarse la experiencia personal anterior.

Ramiro J. Ochoa, autor del Libro Azul, dice: "Hemos entrado de lleno a la era de la modernidad, de manera inexorable e irreversible, empujados por la dinámica que en todas las ordenes se han asumido, debemos sumarnos y participar en los intentos de supremacía

⁷ Thorow, Lester, "La Guerra del Siglo XXI". Ed. Vergara, Argentina 1992, p.17.

hegemónica de los diversos bloques en gestión de crecimiento, en aras de los mayores beneficios posibles sin merma de la soberanía.⁸

La racionalidad social presupone la racionalidad individual, y esta a su vez, depende no solamente de ciertas cualidades biológicas, sino también de la continuidad, el orden y la regularidad del medio.

Se funda una cierta correlación entre el ritmo y complejidad del cambio y las facultades de decisión del hombre. Si aceleramos ciegamente el ritmo del cambio, el nivel de la novedad y la extensión de la opción, es que jugamos irreflexivamente con estas precondiciones de la racionalidad del medio.

Lorenzo Servitaje, en su obra, "La Sociedad Contemporáneas y el Empresario", nos habla de un estudio de la Unión Internacional de Empresarios (UNIAPAC), sobre la evolución del entorno de la empresa en los años 70', nos indica que son múltiples las fuerzas que mueven la transformación de la sociedad, entrecruzándose causas y consecuencias, fuerzas nuevas y antiguas, y que entre ellas se encuentran: el proceso técnico, la elevación del nivel cultural, la expansión de las comunicaciones, los problemas de la contaminación ambiental, la interdependencia mundial en el comercio, la producción y la inversión, la incertidumbre monetaria, el impacto creciente de la opinión pública, la consciencia de las desigualdades, etc. Y que a través de todos estos elementos, diversos y heterogéneos se ve dibujarse una misma tendencia a la multiplicación de los desequilibrios

⁸ Ochoa, J. Ramiro "El libro Azul", Ed. Libro Azul, México, 1993. p. 8

y las tensiones, y una misma afirmación siempre renovada, de la voluntad del progreso y de la liberación del hombre.⁹

Considerando la existencia de todos estos cambios, que afectan el desarrollo humano y profesional del hombre en particular y de las sociedades en general podemos definir el concepto de empresa.

Ordinariamente, se considera que la finalidad de la empresa es obtener utilidades. Esta es una verdad pero incompleta; la empresa es mucho más. La empresa es una inversión humana, un instrumento diseñado por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades. Es la unión de esfuerzos y recursos de muchos hombres, alrededor de la dirección de unos cuantos para servir a la sociedad y así servirse a sí mismos. A la empresa acude el consumidor para que le suministre bienes o servicios; el trabajador, el técnico y el directivo, para emplear su trabajo y ganarse la vida.

La empresa debe servir verdaderamente a los hombres, tanto a los que están fuera de ella como a los que están dentro. Su misión de servicio debe llegar tanto a consumidores, proveedores, comunidad y Estado, como a accionistas, trabajadores, empleados, jefes y directivos. Y solo si cumple esta misión de servicio quedara legitima ante la sociedad.

⁹ Servitje, Lorenzo, "La Sociedad Contemporánea y el Empresario", Ed. Limusa, México, 1981, p. 57.

La empresa privada, debe tener rentabilidad; es decir, tiene que remunerar razonablemente el capital invertido, y remunerarlo tomando en cuenta su inmovilización, el riesgo que corre y el servicio que presta. La empresa debe vigilar lo que se llama racionalidad económica. Si no se preocupa por obtener utilidades para remunerar su capital, no solo comentara una injusticia con quienes le han confiado sus recursos, sino que se vera comprometida su capacidad futura de financiamiento. La empresa privada suele estar continuamente confrontada con las exigencias del mercado, por esto debe luchar continuamente por aumentar su productividad. La empresa no puede admitir ineficiencia, derroche o desperdicio. En ella deben coordinarse en forma optima los recursos materiales y humanos para acrecentarlos en un proceso; es decir, para obtener mas con menos, que en resumidas cuentas es crear riqueza.

Un valor fundamental de la empresa privada, es que sus dirigentes suelen tener visión a largo plazo. La gran mayoría de las empresas aspira a tener una vida indefinida y esto se traduce para ellas en objetivos y políticas, que toman en cuenta no solo el presente sino en forma muy importante el futuro. Esto implica exigencias de planeación a largo plazo, innovaciones y disciplina cotidiana para no comprometer hoy, un mañana del que también se es responsable.

La empresa privada remunera la iniciativa creadora de aquellos hombres que por su interés particular, contribuyen a satisfacer mejor las necesidades de la sociedad. La sociedad por conveniencia propia, debe preservar a la empresa privada que permite estimular y aprovechar a estos hombres valiosos.

Además, la empresa privada, al estar desligada del Estado, constituye un núcleo de libertad cuyo papel es muy importante dentro de una sociedad, en la que la acción del Estado tiene cada vez mayor peso.

Esta libertad se fomenta y debe fomentarse aun más dentro de la empresa, facilitando a todos sus hombres el desarrollo de su iniciativa, dándoles la oportunidad de realizarse plenamente.

Un elemento indispensable dentro de la empresa es la formación. La empresa es un agente educativo, debe tratar de cubrir las diferencias de la educación formal, debe desarrollar el sentido de responsabilidad, debe orientar la creatividad y el dinamismo de sus colaboradores y cimentar su formación económica y productiva.

3.2 El Papel del Gerente dentro de la Empresa

El gerente debe ser dirigido y controlado por los objetivos antes que por su jefe. El cargo del gerente existe, porque la tarea que enfrenta la empresa exige su existencia. Tiene su propia razón de ser; debe por lo tanto tener su propia autoridad y su propia responsabilidad.

La amplitud de la responsabilidad gerencial esta determinada por el grado de ayuda y enseñanza que se necesita.

Un gerente debe siempre tener responsabilidad por unos pocos hombres no mas que aquellos de los cuales puede realmente dirigir. De otra forma, terminara haciéndose cargo de las tareas de sus subordinados.

La tarea de equipo más importante de cualquier negocio es la tarea de la gerencia superior. En amplitud, así como en sus requerimientos de conocimientos, temperamentos y clases de trabajo; excede la capacidad de cualquier hombre. Muchas compañías bien dirigidas no tienen un solo hombre como ejecutivo principal. Tienen un equipo ejecutivo. Por lo tanto es importante que la gerencia comprenda que en cualquier equipo realmente cada miembro tiene un papel asignado y claramente definido.

Los gerentes que están en la línea de fuego tienen los puestos gerenciales básicos, aquellos sobre cuyas realizaciones descansa en ultimo termino todo lo demás. Los puestos de la gerencia superior son derivados; están destinados a ayudar a los gerentes para cumplir su misión.

La autoridad es un elemento de la administración con la cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado por el administrador y ejercitada sobre la base de la toma de decisiones. La autoridad puede ser trasmitida a otras personas; es decir, un gerente puede delegar funciones. Sin embargo, la responsabilidad siempre tendrá que ser compartida entre el gerente y el colaborador a quien le delega.

El gerente tiene las tareas de contribuir con lo que la unidad de su superior necesita para alcanzar sus objetivos. También tienen un deber hacia la empresa, tiene que analizar la labor de su propia unidad y definir las actividades que se requieren para alcanzar sus objetivos. Asimismo, tiene que establecer las tareas gerenciales que requieren estas actividades; y tiene que ayudar a sus gerentes a trabajar juntos y a realizar la integración de sus propios intereses con los de la empresa.

El gerente tiene que colocar hombres en las tareas. Sacar a los hombres que no resulten de su unidad y recompensar a quienes trabajen bien., ya sea recibiendo una retribución o bien, dándoles un ascenso. Tiene que ayudar a los gerentes a desarrollarse hasta el límite de su capacidad y prepararse para las tareas gerenciales del futuro.

La visión de un gerente debe siempre dirigirse hacia arriba, hacia la empresa como un todo; pero su responsabilidad se extiende hacia abajo, hacia los gerentes de su equipo. El gerente general debe mantener una relación con sus colaboradores, antes que una supervisión.

IV. EL LIDERAZGO

4.1 Liderazgo en la Gerencia

Existen muchos estudios que tratan sobre las características requeridas para ser un buen líder. Sin embargo, no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

Scott y Mitchel, nos dan una lista parcial de atributos útiles, pero no absolutamente requeridos de un líder efectivo.

- Disposición para asumir responsabilidades. Cuando un líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, acepta que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto punto, el líder se convierte en la extensión de su supervisor hasta el nivel más bajo. El líder se expone a presiones de los subalternos de los grupos informales, algunas veces de los sindicatos y de muchas otras fuentes.

La mayoría de los líderes encuentran también que su función implica presiones relativas de tiempo, esfuerzo y conocimientos, para poder cumplirla con eficiencia.

La función del líder exige que el individuo mismo desee asumir cargos. Cuando tales son posibles, la función del líder es satisfactoria y estimulante.

- Capacidad para ser Perceptivo. La percepción supone la capacidad para observar y descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y las metas de toda organización para poder trabajar a favor de su logro. Cada líder debe ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos – seguidores para poder percibir sus aciertos, debilidades, ambiciones, y prestarles a cada uno la atención que necesita. El líder debe ser perceptivo introspectivamente; es decir hacia sí mismo, de tal forma que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades, metas, y considerarlos de forma adecuada. La capacidad para distinguir entre lo verdadero y lo falso en la organización, en los subalternos y en sí mismo.
- Capacidad para ser objetivo. La objetividad es la capacidad de considerar los problemas de una manera racional, impersonal e imparcial. La objetividad es una extensión de la percepción. Donde la percepción crea consciencia de los hechos, acontecimientos y otras realidades. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obscurecer la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente empático y capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analítica. Ayuda también a conservar un curso de acción consistente por parte del líder.

- Capacidad para establecer prioridades. El líder realmente hábil, es aquel que es capaz de ver lo que realmente es importante y qué no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales.

Harris, señala, que el líder más eficiente es el que reconoce que su primera prioridad es el liderazgo. este líder planea, apoya y atiende a los seguidores que están bajo su jurisdicción en lugar de emplear tiempo en actividades no relacionadas con el liderazgo.¹⁰

- Capacidad para comunicar. La capacidad para transmitir y recibir información en forma útil. Si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas ya mencionadas, ganará más terreno todavía si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles las responsabilidades porque se pueden utilizar mejor los datos disponibles.¹¹

Una vez clasificadas las cualidades del líder, debe lograrse que estén en relación con candidatos disponibles. El líder se enfrentará a la tarea de considerar las responsabilidades, riesgos y recompensas.

¹⁰ Jeff, Harris, Jr., "Administración de Recursos Humanos", Ed. Limusa, México, 1980, p.197.

¹¹ O. Jeff, Harris, Jr., "Administración de Recursos Humanos", Ed. Limusa, México, 1980, p.195.

4.2 El Factor Liderazgo

Casi todos los países del mundo se enfrentan con una serie de problemas que cada día se multiplican y se agravan. La inflación, la expansión demográfica, la excesiva desigualdad del ingreso, el desempleo. En México, tendríamos que añadir: el atraso de nuestra agricultura, la pobreza de gran parte de la población campesina. Todo esto conduce a las tensiones sociales y políticas que ahora en nuestros tiempos vemos todos los días.

En varios de los libros modernos que hablan sobre la sociedad contemporánea y el empresario, refieren a todos estos problemas y hablan de algunas soluciones, la cuales se ven dificultadas por una serie de obstáculos que han cobrado una dimensión inquietante. El descrédito de la excelencia el menosprecio de la autoridad y el desmesurado poder del Estado.

Por excelencia se entiende, que algunos hombres sobresalen de los demás por su carácter emprendedor, su espíritu de superación su capacidad realizadora e innovadora y por su talento. Sin embargo, existe una corriente que desalienta y castiga el esfuerzo de aquellos que no se conforman con la mediocridad; que desean crear producir y perfeccionar. Se pretende que todos reciban lo mismo aunque muchos no contribuyan para lograrlo. No se promueve el sacrificio ni el esfuerzo.

Otro fenómeno de nuestro tiempo, es el hecho de que en los últimos 15 años las principales instituciones como son: el gobierno, sector empresarial, iglesia, universidades y la familia; han experimentado una pérdida de respeto y de autoridad moral y esto puede derivarse de un surgimiento de igualitarismo que denigra todos los centros de poder.

Un obstáculo más es el constituido por el Estado.. El Estado que no se ve como agente de solución, sino como parte misma de los problemas. Hasta hace poco tiempo la intervención creciente del estado se había visto como necesaria para corregir las imperfecciones de la economía del mercado. Hoy nuevos análisis económicos demuestran que, por el contrario, la creciente intervención del Estado conduce al despilfarro y al estancamiento con inflación.

Henry Lapage, sostiene que el Estado es una organización humana cuyos procesos de funcionamiento son tanto o más criticables que los de la economía de mercado. Y dice: "que la administración pública, es donde los individuos encuentran mayores posibilidades de dar libre curso a la maximización de sus intereses personales, converjan o no con el interés general".¹²

La carencia de soluciones también la podemos atribuir al quietismo social. El hombre permanece aislado, dedicado a sus fines particulares e inmediatos y totalmente desinteresado de los demás; es la apatía hará realizar junto con otros aquello que podría beneficiar a todos; es la indiferencia ante las necesidades de muchos por tener satisfechas las propias.

¹² Servitaje, Lorenzo, "La Sociedad Contemporánea y el Empresario, 1981, Ed. Limusa, México, p. 136.

Los problemas del mundo y de nuestro país sólo estarán en vías de solución con el concurso de muchos y la participación de los mejores. Y para ello es indispensable el surgimiento de un liderazgo auténtico, que en los distintos medios sociales sea capaz de movilizar a esas minorías creativas.

Todo esto nos lleva a examinar al líder en una sociedad y por lo tanto también al dirigente de la empresa como líder de la misma. Al analizar las tensiones y los conflictos sociales, se descubre que ésta tensión y conflicto es provocada por la tendencia que afirma la desigualdad. El problema viene de que los hombres somos iguales esencialmente por tener el mismo origen, dignidad y destino, y que todos los hombres son desiguales existencialmente, por las innumerables diferencias que nos particularizan como individuos y que surgen de muchos y muy variados factores accidentales. La manifestación de esta desigualdad social, es la jerarquía basada en el poder.

En la sociedad humana organizada, hay un sistema de dominación. Todo grupo humano requiere de un jefe; es decir, alguien que sea la cabeza. Que ve piensa y hace obrar pero en beneficio del cuerpo entero. Todo jefe necesita autoridad para hacerse seguir por sus subordinados a través del poder de influenciarlos. El líder verdadero logra de sus seguidores el máximo de credibilidad, de adhesión y de esfuerzo en la persecución de un objetivo.

En toda sociedad existe una tensión entre libertad y autoridad, esto no debe preocupar, la tensión en todo organismo vivo es una manifestación evidente de vida. Es

preciso conciliar ambas, para conseguir el equilibrio. Necesitamos tanto la libertad como la autoridad, y debemos descubrir como hacer que se complementen, se enriquezcan y se limiten mutuamente. Esta es una de las tareas del líder.

La sociedad necesita hombres justos, que se inclinen permanentemente a dar a cada cual lo que le corresponde, que considere no solamente sus necesidades y derechos sino también los ajenos. Necesita hombres prudentes que gocen de un buen juicio para discernir entre lo bueno y lo malo. Hombres de respeto que entiendan la dignidad de la persona humana de sus seguidores. Hombres de confianza y lealtad. Hombres en quienes se vea el crecimiento y el apoyo, que esté dispuesto a realizar esfuerzos, aceptar privaciones y correr riesgos con y para sus colaboradores. Hombres de gran integridad moral, capaces de ser un modelo para sus seguidores. Hombres conscientes de sus posibilidades y de sus limitaciones. En éste punto cabe citar el proverbio de Lao-Tse (565 a. C.): "un líder es el mejor cuando la gente apenas sabe que existe. No tan bueno cuando la gente lo obedece y le aclama. Peor cuando le desprecia. Pero de un buen líder, que hable poco cuando su trabajo esté hecho y su meta cumplida dirán: "Lo hicimos nosotros".¹³

A todo esto podríamos añadir algunas condiciones importantes para el ejercicio del liderazgo como son: la necesidad de una clara visión de los objetivos a conseguir, la capacidad de unificar voluntades en torno a esos objetivos y de los medios a utilizar para impulsarlos a la acción. Sin embargo, no se debe ser demasiado exigente. El mérito de un líder es conseguir resultados extraordinarios con hombres ordinarios. Se llega incluso a

¹³ Lao-Tse, "Tao Te King", 1980, México, Ed. Eia, p.23.

afirmar que es parte del enigma de la naturaleza humana que la persona típica, inmadura, torpe, inepta y perezosa, es capaz de gran dedicación y heroísmo si se le llega a dirigir sabiamente.

Mucha gente en otros aspectos competente, no llega a ser líder por que no puede trabajar con la gente mediocre disponible. El secreto de una construcción institucional es ser capaz de crear un equipo eficiente con gente así. Levantándola para que crezca más allá de lo que hubiera crecido de otra manera. El líder debe ser capaz de que la teoría se convierta en práctica, que el pensamiento se convierta en acción. Sabe que para decidir no puede tener nunca toda la información que sería deseable para una buena decisión. Sabe tomar las limitaciones de tiempo y costo y escoger dentro de la información disponible la que parezca relevante. Esto le obliga no sólo a usar el razonamiento lógico, sino también la intuición, un juicio del proceso inconsciente. El líder verdadero tiene que conseguir por medio de la participación, el máximo involucramiento de sus colaboradores en la acción y vida de la empresa.

Algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo según John Kotter se centralizan en^{13-a}:

- Conocimientos del sector industrial y de la Organización: Vasto conocimiento del sector industrial como el mercado, competencia, productos, tecnologías. De igual forma que el vasto conocimiento de la empresa con personas, cultura y sistemas.

13-a Kotter John P., "El Factor Liderazgo", Ed. Díaz de Santos S.A., México, 1990 p. 34

- Relaciones en la empresa y en el sector industrial: Amplio conjunto de sólidas relaciones en la Empresa y en el sector industrial.
- Reputación e historial del líder: Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades
- Potencial y Habilidad: Agudeza mental como la capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional. Sólida habilidad para relacionarse con otras personas
- Valores Personales: Alto grado de honestidad
- Motivación: Alto nivel de energía y fuerte impulso rector que es la necesidad de poder y de realización basados en la confianza en si mismo.

Sé finca en el mundo empresarial una gran esperanza en la participación del líder, no solamente como medio para aumentar la productividad, sino también para contribuir a la paz social dentro de la empresa.

4.3 Modelos de Liderazgo

Las primeras investigaciones que se desarrollaron sobre liderazgo se enfocaron hacia el estudio de las características personales del líder o bien hacia su comportamiento.

Ultimamente muchos de los estudiosos del comportamiento han basado sus investigaciones en enfoques adaptativos del liderazgo.

En la búsqueda de un estilo de liderazgo, nunca se ha descubierto un enfoque eficaz para todas las situaciones. Se ha producido una evolución de teorías de liderazgo situacionales, que sugiere que la eficiencia del liderazgo depende de lo bien que se ajusten la personalidad, la tarea, el poder, las actitudes y las percepciones.

Se eligieron cinco enfoques situacionales orientados al liderazgo; el enfoque de Ciclo de Vida, el modelo de Contingencia para el Liderazgo, Comportamientos del Liderazgo según Tannenbaum y Schmidt, el modelo Integrativo de Liderazgo y el modelo Camino-Meta.

4.3.1 Concepto de Variable Situacional

El tipo de conducta de liderazgo necesaria para incrementar el desempeño individual y grupal depende en gran parte de la situación que se presente. Lo que es un liderazgo eficaz en una situación puede ser en otra incompetente. Un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias existentes entre subalternos y entre situaciones.

Decidir como se ha de dirigir a otros individuos es difícil y exige un análisis del líder, el grupo y la situación.

Los administradores que tienen conciencia de las fuerzas a las que se enfrentan son capaces de modificar más rápidamente sus estilos para enfrentarse a los cambios en el ámbito de su trabajo. Tres factores de particular importancia son las fuerzas que se ejercen sobre los administradores, las que ejercen sobre los subalternos y las que existen en la situación.

A medida que se fue reconociendo la importancia de los factores situacionales y de la evaluación de las fuerzas por parte del líder, la investigación sobre el liderazgo se volvió más sistemática y empezaron a aparecer modelos de liderazgo. Cada modelo tiene sus partidarios, e intenta identificar las conductas del líder que sean más apropiadas para una serie de situaciones de liderazgo. Cada modelo intenta identificar los patrones de situación-líder que son más importantes para un liderazgo eficaz.

4.3.2 Teoría del Ciclo de Vida

Según ésta teoría a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores, la conducta del liderazgo apropiada exige menos estructuración y menos apoyo socioemocional (relaciones). *Esquema 1.*

La teoría del Ciclo de Vida supone que en la actualidad hay muchos más empleados preparados, motivados y técnicamente competentes que nunca. Estos trabajadores tienen un mas alto potencial para la autodirección y autocontrol. El factor madurez se considera en relación con una tarea específica por desempeñar; es decir, un individuo o un grupo de

individuos no son maduros o inmaduros en sentido total. Todas las personas muestran madurez con relación a una tarea, función u objetivo que esté tratando de cumplir un líder con los esfuerzos de ellos.

El nivel de madurez de un grupo o la etapa de desarrollo de éste, se revela como una importante consideración para decidir como dirigir. El grupo maduro ha desarrollado una estructura, y procesos para enfrentar muchos problemas internos y externos. Al cambiar la situación, el líder puede tener que adoptar un estilo diferente para ser eficaz. Finalmente, cualquier cambio de estilo debería basarse en la evaluación más exacta posible de la situación, el grupo y el líder.

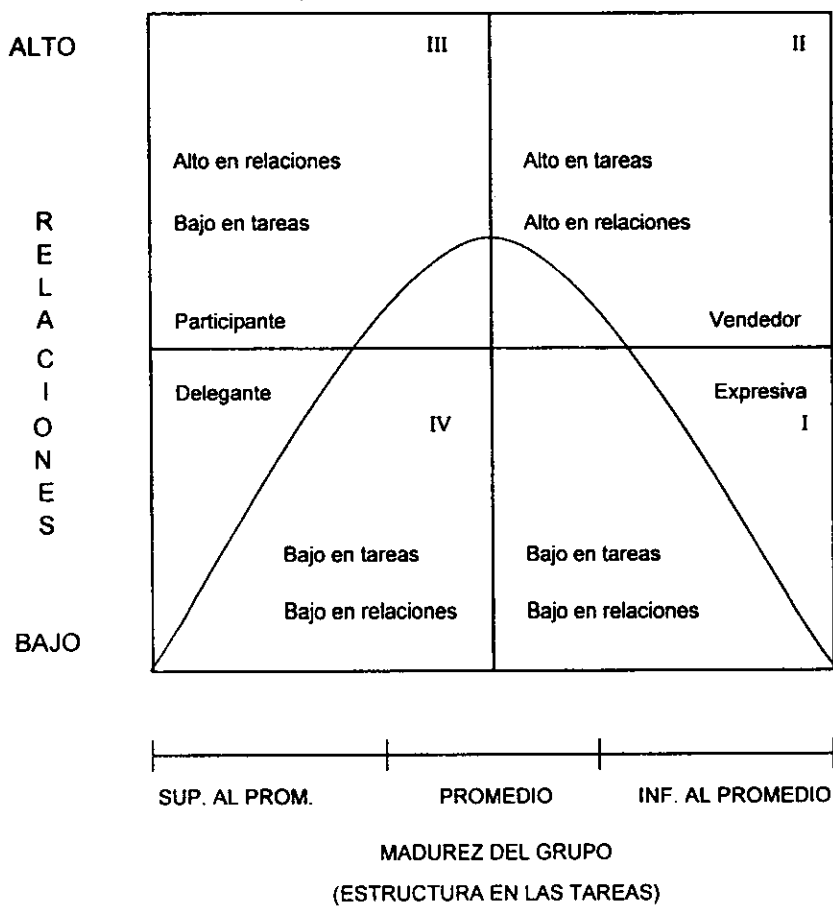
La figura numero 1 nos muestra de manera esquemática el muy famoso modelo del Ciclo de Vida; el cual dividido en cuatro cuadrantes cataloga la relación, tarea y función que aplica para cada estilo de liderazgo, tal como se explica a continuación:

- Cuadrante I . Alto en tareas y bajo en relaciones, se clasifica con el nombre de Expresiva o Dirigiendo, por que el estilo se caracteriza por la comunicación en un solo sentido.

- Cuadrante II . Alto en tareas y alto también en relaciones, se le conoce con el nombre de Vendedor u Orientando, porque el líder intenta mediante la comunicación de doble sentido y conductas de apoyo, influir en los seguidores para que éstos den su acuerdo a las decisiones que deben tomarse.

- Cuadrante III . Conducta alta en relaciones y baja en tareas, se le llama Participante o Apoyando, por que el lider y los colaboradores comparten la toma de decisiones mediante una comunicaci3n de doble sentido y una conducta facultativa por parte del lider.
- Cuadrante IV . La conducta baja en relaciones y baja en tareas se llama Delegante; esto significa que 3l o los colaboradores pueden trabajar sin una supervisi3n, gracias a una gran madurez psicol3gica.

Esquema 1. Teoría del Ciclo de Vida.



4.3.3 Modelo de Contingencia para el Liderazgo

El modelo de contingencia para la eficiencia del liderazgo fue ideado por Fiedler. Postula que el desempeño de los grupos depende de la integración del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. El liderazgo se considera como una relación basada en el poder, la influencia, la relación con el grupo y la estructura de la tarea. Por esto hay que considerar dos preguntas importantes:

- A) Hasta qué punto proporciona la situación al líder el poder e influencia que son necesarios para la eficiencia o qué tan favorables son los factores situacionales?

- B) Hasta qué punto puede predecir el líder los efectos de su estilo sobre la conducta y el desempeño de los seguidores?

Fiedler, propone tres factores situacionales que influyen en la eficiencia de un líder: relaciones entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder de la posición.

La influencia del líder depende en parte de la aceptación de los seguidores. Si otros están dispuestos a seguirlo por su carisma o por respeto mutuo, poco necesitará el líder apoyarse en la estructura de la tarea o del poder de la posición.

- Factor en la relación Líder-Miembro. Se refiere al grado de respeto y confianza que experimentan los seguidores en cuanto al líder. Esta variable situacional refleja la aceptación del líder y se mide de dos maneras:

Primer método: Implica pedir a los seguidores que indiquen en que escala sociométrica de preferencias si aceptan y apoyan a un líder.

Segundo método: Conocido con el nombre de Atmósfera Grupal, que consiste en diez rubros de ocho puntos cada uno, respondidos por los seguidores.

- Factor de Estructura de la Tarea. Esta dimensión comprende cierto número de componentes:

Claridad en la meta: Se refiere al grado hasta el cuál las tareas y obligaciones del puesto están claramente manifestadas y conocidas por las personas que ocupan el puesto.

Multiplicidad de meta trayectoria: Grado hasta el cual los problemas con que se tropieza en el puesto pueden resolverse mediante diversidad de procedimientos.

Comprobabilidad de la decisión: Grado hasta el cual lo correcto de la solución o de las decisiones con que se tropieza en un puesto, pueda ser demostrado mediante recurso a la autoridad, procedimientos lógicos o retroalimentación.

Especificidad de la decisión: Grado hasta el cuál hay, por lo general, mas de una solución correcta.

- Factor del Poder de la posición. Se refiere al poder inherente de la posición del liderazgo; es decir, el poder que por su naturaleza está unido al liderazgo. Son tres los factores principales situacionales para determinar el poder y la influencia del poder

A) Si las relaciones líder miembro son buenas o malas.

B) Si la tarea está realmente estructurada o sin estructura.

C) Si el poder de posición es realmente fuerte o débil.

Fiedler, afirma que un estilo indulgente, más tolerante; es decir orientado hacia las relaciones es mejor cuando la situación es moderadamente adversa. De manera que si un líder fuera aceptado moderadamente y poseyera algún poder, y si las tareas del puesto de los subordinados fueran algo vagas, el estilo de liderazgo necesario para lograr los mejores resultados sería el que se oriente hacia las relaciones.

En cambio, cuando la situación es muy favorable o muy adversa, un enfoque orientado hacia la tarea suele producir el desempeño deseado.

Un gerente que tiene poder y ha identificado claramente las metas del desempeño, está operando en una situación altamente favorable. No existe un estilo único de conducta liberal que asegure un desempeño óptimo, individual o grupal en todas las situaciones.

Una variable clave en la investigación de la eficiencia del líder en el modelo de contingencia, es la clasificación del colaborador más preferido. Supuestamente éste es un indicador de la personalidad del líder. Esta clasificación se obtiene pidiendo al líder que piense en todos con quienes haya trabajado, y que describa a la persona con quien pudo trabajar menos bien; es decir, el colaborador menos preferidos. Se utiliza una escala que contiene 16 rubros para lograr la clasificación del CMP, tal como se muestra a continuación:

Frustrante	1	2	3	4	5	6	7	8Util
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8Relajado

Un líder con un alto CMP ve buenos puntos en el colaborador menos preferido y tiene como preferencial el deseo de estar relacionado. El líder trata de tener nexos fuertes, emocionales y afectivos con los demás. Sin embargo la persona con bajo CMP tiene preferencias diferentes y obtiene satisfacción del logro.¹⁴

^{14/15} Ibid. Gibson L., James/Ivanevich M., John/Donnelly H., James, Jr., "Organizaciones Conducta Estructura Proceso", Ed. Interamericana, México, 1983, p. 217.

Es difícil cambiar la personalidad y las preferencias motivacionales de un líder para adaptarlas a una situación particular. Fiedler, afirma: “adaptar al hombre a la posición directiva mediante selección y adiestramiento no ha tenido un éxito espectacular. Seguramente resulta más fácil cambiar casi cualquier cosa en la situación del puesto, que la personalidad de un hombre y sus estilos de liderazgo”¹⁵ -

La teoría de la contingencia revela, que el desempeño de un líder depende de la personalidad y el carácter favorable de una situación. Fiedler, recomienda determinar si los líderes están orientados hacia las relaciones o hacia las tareas. Para así diagnosticar y clasificar el carácter favorable de la situación de las posiciones de sus líderes.

Finalmente, la organización debe de elegir la mejor estrategia para mejorar la eficiencia. Si como mejor opción se elige el adiestramiento, se deberá dedicar una atención especial a la enseñanza de la manera en que habrán de modificar sus ambientes y sus puestos para adaptarlos a sus estilos de liderazgo. Es decir, los líderes deberán ser entrenados para cambiar sus situaciones de liderazgo.

Esquema 2. Clasificación de Fiedler respecto al Carácter Situacional Favorable.

Relaciones Líder-Miembro	BUENAS		MALAS					
Estructura de Tareas	ALTA		BAJA		ALTA		BAJA	
Poder de Posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Débil	
	I	II	II	IV	V	VI	VII	VIII
	←		→					
	Muy Favorable							Muy Adverso

4.3.3 Comportamiento de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt, afirman que el problema del gerente de hoy en día, consiste en ser democrático en sus relaciones con sus subordinados ejerciendo a la vez la autoridad y el control necesarios dentro de la empresa. En la actualidad existe una amplia gama de actitudes de liderazgo y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones.

Robert Tannenbaum y Warren H Schmidt, en su artículo publicado "Como elegir un estilo de liderazgo" destacan una clasificación especial para el liderazgo tal cual se muestra:

- El Gerente toma la decisión y la comunica. En éste primer caso, el gerente identifica un problema, considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subalternos para que la pongan en práctica. El gerente no ofrece a sus subordinados la oportunidad de involucrarse y participar en la toma de decisiones.

- El Gerente "Vende" su decisión. Como en el caso anterior, el gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, no solo la comunica, sino que toma el mismo la tarea de convencer a sus subordinados de que la acepten. El gerente reconoce la posibilidad de que exista resistencia por parte de los subordinados que serán afectados por tal decisión, el gerente reduce ésta resistencia, haciendo mención de las ventajas que obtendrán ante tal decisión.

- El Gerente presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada. En éste estilo del liderazgo, el gerente permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. Primero, el gerente identifica el problema y le da una solución tentativa. Posteriormente, presenta su propuesta de solución dando la oportunidad a aquellos que sean afectados por la misma a que ofrezcan sus puntos de vista. Sin embargo, la decisión final corresponde al gerente.

- El Gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, y entonces toma la decisión. Hasta este momento el gerente se presentaba ante el grupo con una solución propia ya tomada. En éste caso, los colaboradores tienen la oportunidad de sugerir soluciones. La primera tarea del gerente consiste en identificar el problema. La función del grupo consiste en ofrecer un repertorio de posibles soluciones al problema que el gerente ha planteado. El propósito de este estilo de liderazgo es aprovechar los comentarios y experiencia de aquellos que están más involucrados en el problema. El gerente, después, elige la solución que considera mejor de todas las alternativas antes propuestas, a través de la colaboración entre el gerente y sus colaboradores.

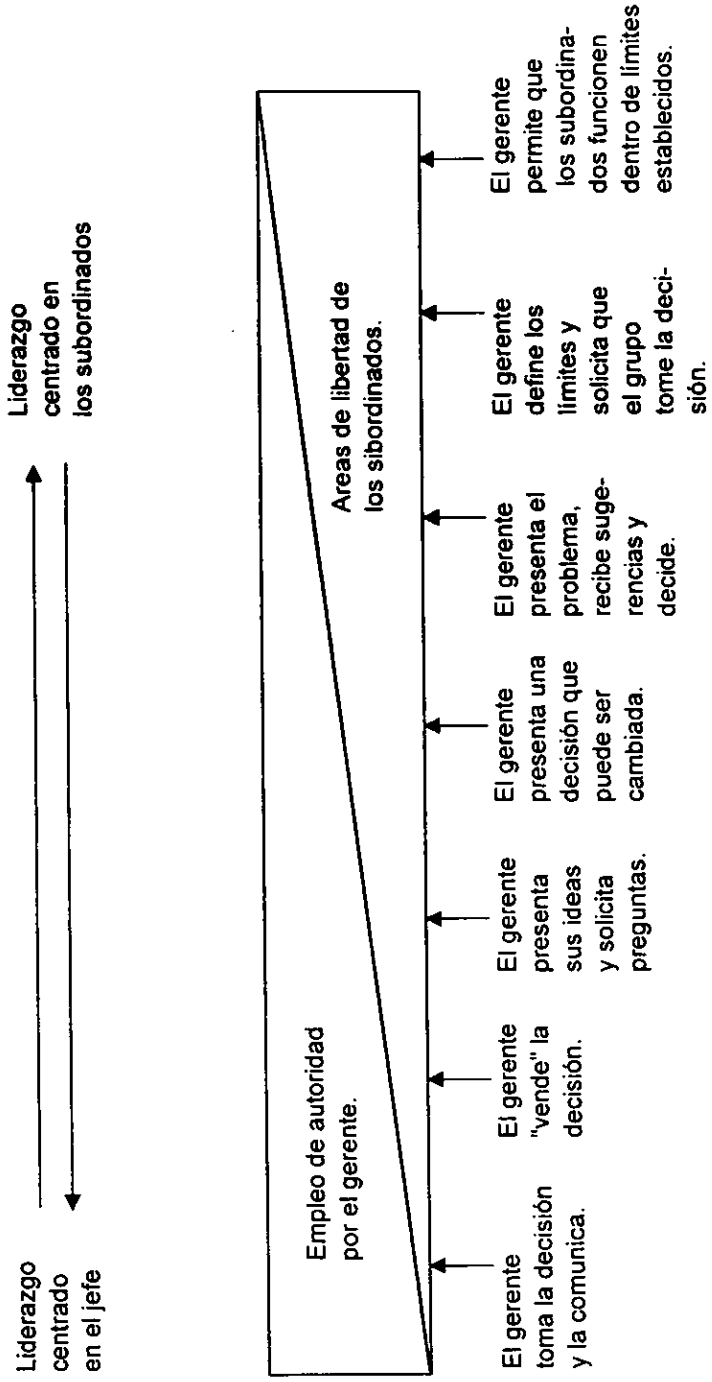
- El Gerente define los límites y solicita al grupo que tome la decisión. El Gerente transmite al grupo el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión. Dentro de éstos límites se elige la solución más lógica para todos.

- El Gerente permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos. Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales. En éste caso el equipo de gerencias se encarga de identificar el problema, elaborar un diagnóstico del mismo y desarrollar soluciones para resolverlo, y decide sobre una o más de éstas soluciones alternativas. Las limitaciones a las que se enfrentan son la que impone el superior del jefe del equipo. Si el jefe participa en la toma de decisiones, lo hace sin ejercer una autoridad mayor de la de cualquier otro miembro del grupo, y se compromete de antemano a ayudar a poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.¹⁶

Posteriormente, aparece el *esquema numero*, que representa una serie de formas posibles en las que el gerente puede relacionarse con un grupo o con los individuos bajo su supervisión. En el extremo izquierdo de la gráfica el énfasis radica en el gerente. Sin embargo, a medida que nos desplazamos hacia el extremo derecho, el foco se centra cada vez más en los subordinados.

¹⁶ Tannenbaum, Robert/Schmidt, H., Warrenm, "Como elegir un estilo de Liderazgo?" Harvard Press, 1972. p.5-6.

Esquema 3. Gama del Comportamiento de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.



4.3.5 Modelo Integrativo de Liderazgo

En la práctica es raro que los líderes sean totalmente participativos, de apoyo o directivos. Muchas variables situacionales, personales y grupales influyen en la eficiencia del liderazgo.

El modelo integrativo incluye una serie de variables que son el punto de partida razonable para comprender más a fondo el papel del líder:

- **Consciencia propia del líder.** El líder que no tenga consciencia del impacto que su estilo tenga sobre los demás, opera en condiciones difíciles. Con el fin de minimizar las discrepancias, el líder debe diagnosticar cuál es su estilo. El diagnóstico debe tomar en consideración las características individuales como son: la formación psicológica, sociológica y fisiológica del líder. Un análisis introspectivo del propio estilo de dirigir, permite al líder crecer aún cuando revele defectos pues esto se supone saludable para el líder que se interesa por lograr la eficiencia.
- **Características del Grupo.** El líder debe efectuar el diagnóstico de características grupales tales como: habilidades, madurez, expectativas, normas, número e integración. El líder debe ponderar cuidadosamente los sentimientos actuales del grupo, así como sus expectativas respecto a recompensas, tareas y estilo.

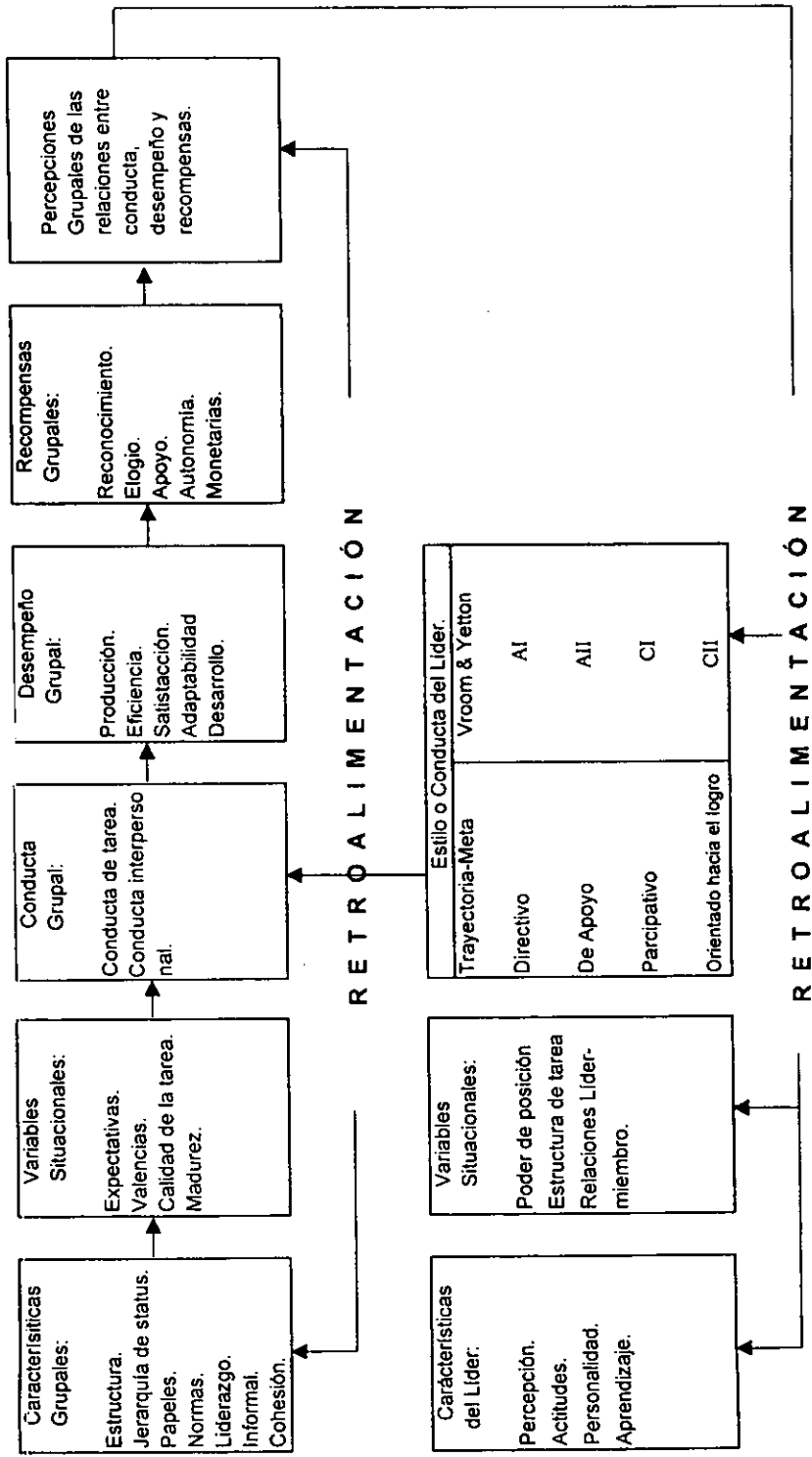
- Comprender las características individuales. El líder debe estar familiarizado con la complejidad de actitudes, personalidad, percepción y motivación. Así como observar como están configurados esos factores conductuales antes de que una persona ingrese en una organización, y cómo se modifican mientras está ella. El líder eficaz debe integrar la mezcla compleja de personas que hay en un grupo y proporcionar un liderazgo positivo para todos los subordinados que le sea posible. Sólo mediante un entendimiento de las diferencias individuales estará preparado el líder para hacer frente a las exigencias, frustraciones y conflictos que implican el trabajar con la gente.
- Comprender la Motivación. La motivación se relaciona con la conducta, el desempeño, la satisfacción y las recompensas. Los líderes deben desarrollar su entendimiento de la motivación y reconocer que es compleja y que está relacionada con las diferencias individuales. El dinero puede motivar a ciertos trabajadores para que se desempeñen mejor, mientras que no será un motivador eficaz para otros empleados. Quién responde y como responde, son preguntas que debe examinar a fondo el líder cuando trabaja con diversas estrategias motivacionales.

Un modelo integrativo está representado por el *esquema 4*. Este modelo trata de integrar los conocimientos más confiables en relación con el liderazgo. No comprende todas las variables decisivas, pero sí las más importantes. Además podemos observar que mientras el líder influye en el comportamiento grupal, el grupo influye en el líder. Por esto, el liderazgo debería considerarse como un proceso recíproco. “ La mutualidad verdadera existe como resultado de la actividad realmente natural y productiva. El Gerente se

desarrolla internamente mientras que, al mismo tiempo ayuda al desarrollo exterior de los otros.¹⁷

¹⁷ Messing b., " El Tao de la Administración", Ed. Selector, México, 1989, p.39.

Esquema 4. Integrativo de Liderazgo.



4.3.6 Modelo Camino - Meta

El modelo Camino – Meta, sostiene que el trabajo de un líder consiste en crear un ambiente de trabajo a través de la estructuración de las tareas, la ayuda y recompensa que permita a los empleados alcanzar los objetivos de la organización. El modelo Camino – Meta intenta pronosticar la eficiencia del liderazgo en diferentes situaciones. Según éste modelo los líderes son eficientes por su impacto positivo, en la motivación de sus seguidores para lograr el desempeño y satisfacción en la tarea.

A ésta teoría se le ha dado el nombre de Camino – Meta porque enfoca la manera en que el líder influye en las percepciones que tienen los seguidores de las metas de trabajo, las metas de autodesarrollo y los caminos para alcanzar las metas.¹⁸

Los dos elementos principales de este modelo son; la orientación hacia el objetivo y el mejoramiento del camino que conduce hacia el mismo. El fundamento de la teoría Camino – Meta, es la teoría de las expectativas de motivación, la cual afirma que las actitudes, satisfacciones en el trabajo, conducta y esfuerzo en el puesto de un individuo pueden predecirse si se conocen:

1. El grado en el cual el puesto o la conducta se considera conducente a diversos resultados (expectativas).

¹⁸ House Robert, J., "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly (Sept. 1981) p. 321-339.

2. Las preferencias por esos resultados. (valencias).

Así, se presupone que los individuos están satisfechos con sus puestos si consideran que conducen a los resultados deseables, y trabajan con esmero si sienten que ese esfuerzo tendrá por resultado consecuencias satisfactorias. Todas esas suposiciones implican que los subalternos están motivados por el estilo o la conducta del líder, hasta el punto que influya en las expectativas (trayectoria hacia la meta) y valencias (atractivo de la meta).

La teoría Camino – Meta, sostiene que los líderes serán eficaces si colocan las recompensas al alcance de los subalternos, y si hacen que éstas estén condicionadas por el logro de las metas especificadas por los subalternos.

Los primeros trabajos sobre la teoría Camino – Meta, condujeron al desarrollo de una teoría compleja, que involucraba cuatro clases específicas de conducta del líder: directiva, de apoyo, participativa y de logro; y tres tipos de actitudes de los subalternos: satisfacción con el puesto, aceptación del líder, y expectativas respecto a las relaciones entre esfuerzo, desempeño y recompensa.

El líder directivo tiende a hacer saber a los subalternos lo que se espera de ellos. El líder de apoyo, trata a los subalternos como iguales, mientras el líder participativo consulta a los subalternos y aprovecha sus ideas y sugerencias antes de llegar a una decisión. El

líder orientado hacia el logro, establece metas retadoras, espera que los subalternos se desempeñen al más alto nivel, y busca continuamente el progreso en el desempeño.

La teoría Camino – Meta ha conducido a 2 importantes proposiciones:

1. En cuanto a la conducta del líder. La conducta del líder, es aceptable y satisfactoria hasta el grado que los subalternos reciban esta conducta como fuente inmediata de satisfacción y como medio para una satisfacción futura.
2. La conducta de líder, será motivada en medida en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subalternos dependa del desempeño eficaz además de complementar el ambiente de los subalternos proporcionando la guía, claridad de dirección y recompensas que sean necesarias para un desempeño eficaz.

Según la teoría Camino – Meta los líderes deberán incrementar el número y las clases de recompensas a la disposición de los subalternos. Además el líder debería proporcionar orientación y consejo para aclarar de que manera pueden obtenerse tales recompensas. En cuanto a la conducta de los subalternos, la teoría Camino – Meta, toma en cuenta dos tipos de variables situacionales.¹⁹

¹⁹ House Mitchel, "Path-Goal Theory", p. 84 Gibson I., James Ivanevich M., John/Donnelly H., James, " Organizaciones Conducta Estructura Proceso", Ed. Interamericana, México, 1983. (n.pp), p.226.

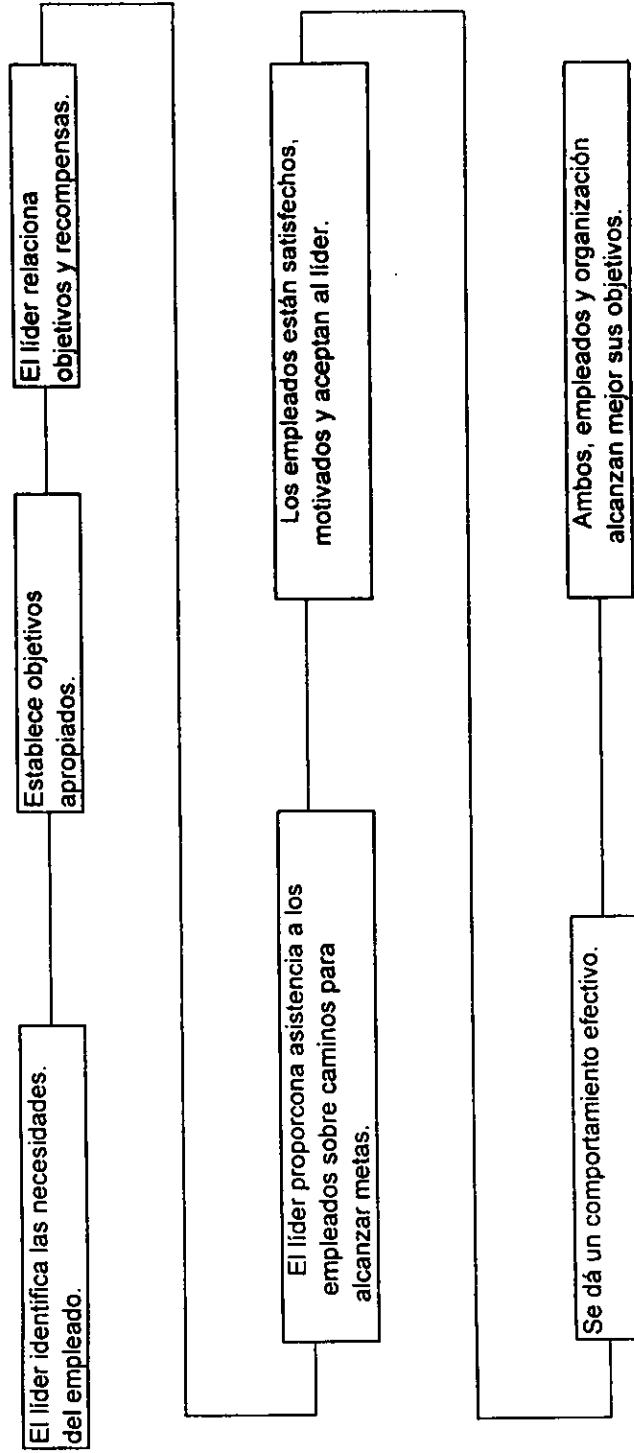
1. Características personales de los subalternos. Una característica personal importante es la percepción que tengan los subalternos de su propia capacidad. Cuanto más alto sea el grado de la capacidad percibida en relación con las exigencias de la tarea, menos aceptará el subalterno un estilo directivo de parte del líder.

2. Presiones y exigencias ambientales con las que deben enfrentarse los subalternos para alcanzar las metas de trabajo y obtener satisfacción para la capacidad de desempeñarse eficazmente.

En el proceso Camino – Meta, los líderes identifican las necesidades de los empleados establecen objetivos apropiados y después relacionan los objetivos alcanzados con las recompensas mediante la aclaración de las expectativas de los empleados y la instrumentación necesaria para implementar todas las relaciones anteriores. *Esquema 5*

- Establecimiento de Objetivos. La fijación de objetivos juega un papel primordial en el proceso Camino – Meta. Significa el establecimientos de metas que se puedan cumplir satisfactoriamente tanto a largo como a corto plazo. Proporciona una medida de comportamiento de los individuos y de los grupos.

Esquema 5. Proceso de Liderazgo Camino-Meta.



La teoría sobre la cual se basa el establecimiento de objetivos sostiene que el comportamiento humano está dirigido hacia la obtención de los objetivos. Si no hay objetivos, los miembros van por diferentes direcciones. Y esta dificultad continuará en tanto no haya un entendimiento común de lo que involucran los objetivos.

El proceso para el establecimiento de objetivos requiere de cuatro pasos básicamente: Definición de objetivos generales, Establecimientos de objetivos particulares, Establecimiento de objetivos en términos de reto y proporcionar retroalimentación acerca de la obtención de esos objetivos. La determinación de objetivos subraya el hecho de que la conducta humana está orientada hacia la obtención de objetivos. Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen objetivos valiosos que pueden alcanzar con los recursos y el liderazgo disponible.

Una definición adecuada de objetivo requiere que el líder de a conocer el propósito que se encuentra más allá del objetivo; así como las razones de que éste exista. Cualquiera que sea la situación, la gente necesita objetivos que tengan significados para ello, de ésta forma estarán realmente motivados. Los objetivos deben ser sumamente específicos, de tal forma, que los empleados conozcan que deben alcanzar, quienes deben intervenir en su alcance, cuando, cómo y donde deben alcanzar el objetivo. Muchos empleados trabajan mejor cuando los objetivos involucran cierto grado de dificultad. Los objetivos difíciles presentan un reto que motiva al empleado. Para conseguir que los subordinados se comprometan con objetivos difíciles, los directores hacen partícipes a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos.

Cuando la gente tiene bien definidos los objetivos, necesita retroalimentación acerca de que tan bien están alcanzando esos objetivos. De otra forma “están trabajando en la obscuridad” y no tienen manera de conocer si su trabajo es o no satisfactorio. La retroalimentación es una importante y poderosa herramienta de motivación.

- **Mejoramiento del Camino.** Los pasos para llegar al objetivo establecido representan solamente la mitad del proceso de liderazgo Camino – Meta. Los líderes también necesitan considerar algunos factores contingentes (la personalidad del empleado, las características y naturaleza de su tarea); antes de decidir como simplificar el camino para llegar hacia el objetivo.

- **Tarea y Apoyo Psicológico.** Los líderes proporcionan tanto la tarea como el apoyo psicológico a sus empleados. Proporcionan apoyo a la tarea cuando los ayudan en la asignación de recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para realizar el trabajo. Resulta de igual importancia cuando los líderes pueden hacer a un lado las limitantes del medio ambiente que algunas veces inhiben el funcionamiento del empleado. Así como proporcionar reconocimiento al esfuerzo efectivo y a un resultado sobresaliente, los líderes deben estimular a la gente para que desee hacer su trabajo.

- **Poder y Políticas.** Todos los líderes tratan con poder y políticas. Poder es la habilidad para influenciar a la gente y a los acontecimientos. Es el medio de negociaciones de los líderes. La manera como los líderes ejercen su influencia a los demás. Es una forma

diferente de autoridad, porque la autoridad es delegada por la administración. El poder es lo que el líder ha ganado por su servicio, por su personalidad, actividad y por las situaciones en las cuales ha operado.

- Las políticas. Se relacionan con la manera en la cual los líderes obtienen y usan su poder. Es necesario ayudar al líder a mantenerse en la cima de la situación y a controlar los acontecimientos que llevan a conseguir los objetivos deseados. Las políticas se refieren a balances de poder, seguridad, negociación, enmendamientos, compromisos.

Las políticas han sido una clásica actividad humana desde el inicio de la civilización, no son exclusivas de las organizaciones modernas. Pero las organizaciones modernas son lugares fértiles para la prosperidad de las políticas. Observadores han dicho que los líderes que son capaces pero no poseen habilidades políticas básicas tendrán problemas en toda la organización. "Uno de los pocos mecanismos viables para adaptar una organización con su propia realidad".²⁰

El Poder como concepto puede desarrollarse de distintas formas tal como se muestra a continuación :

- Poder Personal. También conocido con el nombre de poder carismático o poder de la personalidad. Este viene de cada líder individualmente. Es la habilidad de los líderes

²⁰ Dean Tjosvold, "The Dynamics of Positive Power", Training and Development Journal, June 1984, pp.72-76. (n.pp) p.164.

para desarrollar seguidores con la fuerza de su propia personalidad. Tiene un magnetismo personal, un aire de confianza, así como una fuerte creencia en los objetivos que los hace atractivos a los seguidores. La gente sigue porque quiere obtenerlos; sus emociones les dicen actúen de esa forma. El líder siente las necesidades de la gente y les promete satisfacerlas. Otros estudios indican que el uso de un determinado tipo de poder debe adaptarse al contexto organizacional para que sea efectivo. El poder político funciona cuando el medio ambiente tecnológico y organizacional es incierto.

- Poder Legítimo. El poder legítimo también conocido como poder del puesto o poder oficial, viene de una autoridad de mayor nivel, se inició desde la cultura de la sociedad en la cual el poder es delegado legítimamente a otros por autoridades de mayor nivel. Proporciona a los líderes el poder de controlar los recursos y para recompensar y castigar a otros. La gente acepta este poder por que creen que es conveniente y necesario mantener orden en una sociedad.

- Poder Experto. El poder es también conocido como la autoridad del conocimiento que viene de un aprendizaje especializado. Este poder emana de los conocimientos de las personas y de la información acerca de situaciones complejas. Este depende de la educación, el entrenamiento y la experiencia, por esto es un tipo de poder muy importante para nuestra sociedad tecnológica moderna.

- Poder Político. El poder político viene del soporte que da un grupo. Emanan por la habilidad del líder para trabajar con la gente y sistemas sociales. Para obtener su participación y soporte, los tipos de poder se obtienen de diferentes fuentes, pero en la práctica están interrelacionados. Cuando un tipo de poder se le quita a los supervisores, los empleados perciben que otros tipos de influencia también declinan.

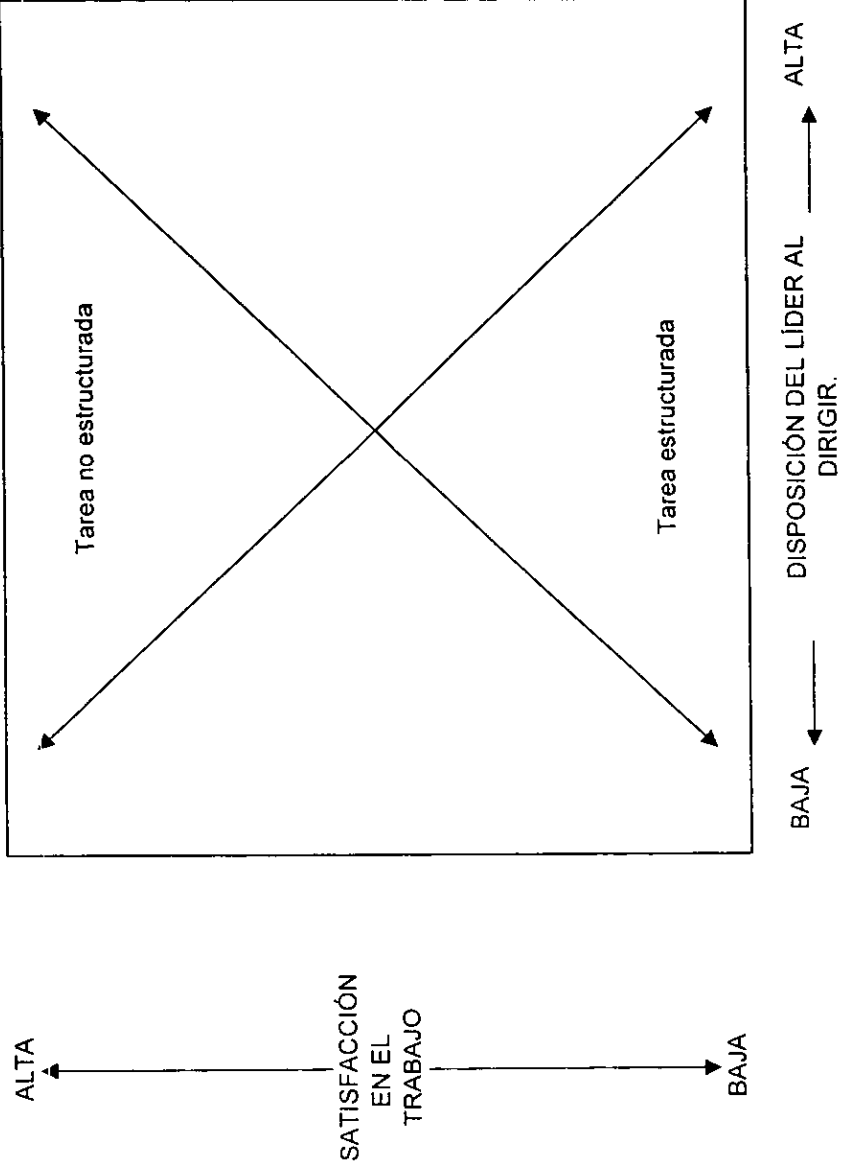
La teoría Camino – Meta considera y relaciona ciertos factores como son, la influencia del líder sobre las recompensas y las expectativas que dependen de las características del medio ambiente y muy especialmente las características de los subordinados y las de la tarea, dado que el efecto final de la conducta del liderazgo sobre la motivación y la satisfacción depende de las características de la tarea y de los subordinados.

El *Esquema 6* muestra la relación existente entre tarea, satisfacción en el trabajo y disposición del líder al dirigir. Para una tarea estructurada, los niveles altos de conducta directiva de liderazgo están asociados con baja satisfacción en el trabajo, muestra también que los altos niveles del liderazgo directivo van asociados con la baja satisfacción en el trabajo para tareas no estructuradas. Cuando la tarea es abundante, clara por su naturaleza o por los efectos de la planeación organizacional, la dirección personal del líder puede parecer fácil.

Cuando la tarea no está estructurada, una mayor dirección o apoyo para desarrollar una autodirección puede parecer útil y satisfactoria, por esto se debe calcular la cantidad de

dirección orientada a tareas para complementar la estructura que ya proporciona el medio ambiente.

Esquema 6. Relación existente entre Tarea, Satisfacción en el Trabajo y disposición del líder al dirigir.



V. CASO PRACTICO

Servicios S.A, es un Empresa Internacional de Servicios Corporativos y Personales, considerada a lo largo de los 20 últimos años como líder en su ramo a nivel mundial. Empresa sólida y con diversidad que permite satisfacer las necesidades financieras y de servicio de sus millones de clientes a nivel mundial. Empresa Americana fundada en los años cuarentas y establecida en México a mediados de los sesentas.

5.1 Entorno General

La economía mexicana creció sustancialmente en la última década alcanzando en 1993 y 1994 tasas realmente estables. Los resultados de éste crecimiento ocurrido en el momento en que las economías más poderosas, contraían su actividad, y sumando todos los elementos coyunturales que pesaron fuertemente en contra de la decisión de continuar creciendo, fueron muy desfavorables para el país provocando que se cayera en una fuerte recesión.

1994, vio a México crecer negativamente una vez mas en su historia. Esta caída de por sí dramática no podría terminar así, sino que tendría consecuencias más serias al año siguiente. El gobierno de la República se vio obligado a contraer todavía más su actividad económica a fin de lograr detener el espiral inflacionario que amenazaba con convertirse en hiperinflación permanente.

La actividad económica presentó un crecimiento negativo. Cabe señalar que a pesar de la caída lógica de la demanda por una política restrictiva del Gobierno, algunos sectores de la Industria pudieron sobrevivir.

En 1994, la industria del Servicio comenzaba a sentir serios efectos de los desbalances ocurridos en la economía en su conjunto. En 1995, al inicio se presentaba como un año de serios problemas, y así lo fue para varios de los sectores de la Industria y de la población. Sin embargo en cuanto se estableció el nuevo diferencial respecto al dólar y se dio la nueva paridad, se permitió recuperar segmentos de mercado como el fronterizo, que previamente se encontraba perdido para la Industria Nacional. De ahí que durante los primeros seis meses del año se mantuviera una actividad similar a la de los años anteriores. Es a partir del segundo semestre de 1995 que algunos sectores de la Industria se enfrentaron a una caída drástica alcanzando para algunos sectores niveles superiores al 30% sufrido en 1983. A pesar de ello la Industria de Servicio sigue siendo un pilar importante de la economía nacional y constituye una de las más sólidas de la economía.

En la ocupación, de alguna manera la Industria de Servicio ha podido mantener su capacidad como generadora de fuentes de empleo y no ha tenido que sufrir desempleo masivo tal como se presentó en otras industrias.

La participación en la economía nacional es buena por contar entre sus establecimientos con una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas, y por equilibrar

sus insumos entre capital nacional y extranjero, elementos que le dan una validez especial a su actividad en el contexto nacional.

Hasta el momento la modernización que representa una mayor automatización de los procesos no ha provocado en México desempleo, sino que por el contrario, el elevar la capacidad instalada aumentar las posibilidades de generación de nuevas fuentes de empleo.

5.2 Medio Ambiente Externo

Servicios S.A., es una empresa preocupada por mantener una buena imagen pública: con el Gobierno, cumpliendo oportunamente con sus obligaciones, tanto en el pago de impuestos como en la adquisición de licencias y permisos necesarios para operar. Con sus proveedores, respetando el límite de crédito preestablecido. Con sus clientes esforzándose por brindar el mejor y más personal servicio, cumpliendo con la exclusividad prometida y esmerándose en cubrir todas las preferencias y necesidades de sus clientes. Con el extranjero que tiene contacto directo de manera diaria tanto con centros de operación, proveedores y clientes procura de igual forma cumplir oportunamente con todas sus obligaciones de pagos, calidad y servicio.

Servicios S.A., se considera una empresa líder en su ramo, goza de grandes ventajas competitivas como la de dar una atención personal y especializada las 24 horas del día los 365 días del año y en cualquier parte del mundo, por lo que se ha convertido para sus clientes en su mejor asesor de servicios, situación que le ha permitido incrementar de

manera trascendente el volumen de miembros en los últimos años. Sin embargo también; también ha tenido que enfrentar desventajas en relación a las competencias locales como lo es el maneje de distintas economías y culturas que impactan los costos financieros y de instalación de la misma infraestructura, además de múltiples servicios y beneficios a lo largo del mundo, lo que obliga a Servicios S.A. a interactuar diariamente con terceros que contribuyen de manera directa en la prestación del servicio tal es el caso de Aseguradoras, Bancos, etc.

Servicios S.A., en su afán por aumentar su eficiencia y productividad se ha visto en la necesidad de importar alta tecnología, adquiriendo en los últimos años modernos sistemas de comunicación y enlaces.

Servicios S.A., es una empresa que requiere de alta especialización en comunicaciones, economía y atención personalizada. Requiere principalmente especialistas en sistemas que desarrollen la infraestructura de homogeneizar softwares que permitan la misma atención para todos sin importar el lugar donde se solicite, especialistas en comunicación y redes que permitan que los distintos establecimientos y centros interactuen desde cualquier parte y especialistas de atención que establezcan los lineamientos y principios que permitan lograr la plena satisfacción de los clientes.

Servicios S.A. también ha tenido que enfrentar a nivel mundial una serie de disposiciones gubernamentales que han traído como consecuencia cambios que han afectado a la estabilidad económica y financiera de la empresa.

El desmedido incremento en el pago de impuestos y los constantes cambios dentro del sistema laboral, legal y fiscal han sido causa de cambios dentro de la organización que han provocado incertidumbre no sólo para la empresa en general sino para cada uno de los individuos que en ella colaboran. Sin embargo, es una empresa que ha puesto su mayor esfuerzo en adaptarse a los cambios, que le interesa estar preparada para enfrentarlos y obtener el mayor provecho de los mismos.

5.3 Medio Ambiente Interno

Para el Director de la empresa Servicios S.A. es de suma importancia el procurar mantener buenas relaciones entre los directores de área, gerentes y el personal en general. Sin embargo en los niveles inferiores de la organización entre los empleados operativos de una área específica se ha presentado a lo largo de los últimos meses un descontento casi generalizado en contra de la Gerencia ya que según los empleados y el tipo de trato y liderazgo que reciben no es el adecuado lo que lo desmotiva y los hace poco productivos.

Esta unidad operativa esta conformada por 100 analistas, 5 supervisores y un gerente, el cual reporta de manera directa al Director de área. La unidad se encuentra ubicada en las instalaciones del centro de México en la oficina matriz de la empresa, edificio que alberga a mas de 1800 empleados. La función de este departamento dentro de la organización es vital para el funcionamiento de la misma y trascendente para la satisfacción de sus clientes. Cada uno de los analistas de esta unidad es responsable de brindar atención directa o telefónica a los miles de miembros asociados a Servicios S.A.

Servicios S.A., siendo una empresa líder a nivel mundial y que proporcionando servicio desde este centro a otros países debe tener estricto control y cuidado en el reclutamiento y selección de personal para estas áreas de atención, por lo que los analistas contratados para esta función deben cubrir con ciertas características que les permitan brindar el servicio que los clientes y la compañía espera tales como: estudiantes o graduados de licenciatura, idioma inglés en alto porcentaje, excelente actitud de servicio entre otras. Incluyendo a los Supervisores el 90% del personal perteneciente a esta unidad cubre con los requisitos anteriormente planteados y el 5% restante carece de alguno de ellos en vista de ser personas mayores que han colaborado con la empresa por las de 15 años y su ingreso a la misma fue en otras condiciones sin embargo por su experiencia y capacidad permanecen dando sus servicios que en gran manera se limitan a entrenamientos y capacitación del personal de nuevo ingreso. La edad promedio de la unidad es de 24 años de edad.

El gerente de la unidad es una persona con gran experiencia en la empresa, ya que ha brindado sus servicios en distintas unidades y actividades por más de 18 años. Cuenta con una licenciatura y después de varios años de estudio ha logrado aprender el idioma inglés que es herramienta básica para el cumplimiento de los objetivos planteados por los niveles directivos. Los supervisores aun y cuando son personas que oscilan entre los 25 y 28 años son empleados preparados que reúnen todas las características que el puesto requiere y que en algunos casos cuentan incluso con experiencia en el manejo de personal en otras compañías.

Existen diversas opiniones por parte de los analistas en cuanto al manejo que el equipo gerencial da a la unidad, sin embargo mas del 90% de estos comentarios convergen en la insatisfacción por parte de los analistas de pertenecer a esta unidad. Esta situación ha generado gran descontento por parte de los analistas y ha desestabilizado de manera trascendente los resultados del área.

El conflicto en la unidad ha cumplido ya 7 meses y no existen mejoras objetivas que vislumbren un cambio a corto plazo. Por su parte el gerente ha cumplido ya 3 años en la posición, sin embargo su entorno cambio hasta hace 6 meses cuando su supervisor de mayor experiencia y líder en el grupo fue transferido a otro departamento.

El Director del área ha destacado la importancia del trabajo en equipo participando con programas para desarrollar en conjunto y demostrando resultados positivos cuando se ha obtenido colaboración y apoyo por parte de la unidad en ciertas actividades de la empresa.

Los supervisores han intentado por varios medios el controlar la situación que se le presenta por ser ellos los que están en contacto directo con los analistas y por ser también aquellos que resienten el problema en primer impacto, sin embargo en varias ocasiones las decisiones de los supervisores son cambiadas por el gerente ya que este considera que a sus supervisores les hace falta más experiencia.

Naturalmente, estas diferencias afectan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que esto dificulta el poder ser tan eficientes como quisieran. Por otra parte hay ineficiencia en el flujo de la información, desconcierto por parte de los subordinados por recibir contraórdenes, retraso en la toma de decisiones que por no ser acordadas entre los supervisores y el gerente del área deben esperar y ser discutidos nuevamente para que la aprobación final sea proporcionada por el gerente.

Las políticas organizacionales favorecen el medio ambiente interno de la empresa. Han tratado de acondicionarlas con la finalidad de estar preparados para el cambio tan grande y difícil que ha experimentado últimamente. Existen programas claros de expansión, movimiento de personal y capacitación para que los analistas desempeñen con eficiencia las labores asignadas.

Para el Director de área son tan importantes los gerentes como los supervisores y analistas, viéndolos a todos como colaboradores ya que solo unidos han podido llevar a la empresa hasta donde está y ha crecido gracias a la ayuda y colaboración tanto de analistas como de gerentes y supervisores. Para el director del área ha sido de suma importancia proporcionar a sus colaboradores las instalaciones más adecuadas posibles, pues considera que para que una persona de su mayor esfuerzo necesita que se le proporcionen facilidades y comodidad. Así como cierta seguridad, por lo que se acostumbra revisar periódicamente los servicios de mobiliario, electricidad agua y sanitarios.

El Director de área ha solicitado ayuda al Director de Calidad de la compañía para que pueda realizar un estudio que muestre de manera objetiva que esta sucediendo en la unidad de atención y él por que de los resultados obtenidos, sin embargo este hecho no ha sido bien recibido por el gerente del área puesto que pone en duda su capacidad de líder y de manejar el área con resultados óptimos tal como la empresa lo requiere.

El estudio realizado por parte de la dirección de calidad se basó fundamentalmente en la creación de encuestas a los analistas de la unidad que permitieran identificar las principales variables que a lo largo de los últimos meses han desestabilizado los resultados del área. Las encuestas presentaron preguntas tanto abiertas como cerradas orientadas todas a la satisfacción del empleado con su actividad y con sus jefes directos.

El Director de Calidad mostró como resultado del estudio básicamente tres puntos muy claros en los cuales coincidían más del 80% de la población de la unidad: Falta de involucramiento y compromiso por parte de supervisores y gerente en las labores del trabajo, Falta de flexibilidad por parte del equipo gerencial en apoyar permisos o asuntos personales, y Desconocimiento de Objetivos generales, personales y avances.

Las relaciones entre el personal son buenas y al ambiente de trabajo es agradable ya que siendo el perfil de los analistas tan homogéneo, la atmósfera de la unidad es juvenil y dinámica. En ocasiones surgen ciertas dificultades con algunos analistas puesto que el personal de nuevo ingreso es contratado a través de una agencia externa y es hasta después de un año cuando basándose en sus resultados se le contrata como empleado de confianza.

5.4 Dirección

Los objetivos de la compañía están expresados ampliamente para que cubran varias circunstancias y no tengan que ser cambiados con frecuencia. Asimismo prevén el crecimiento y estabilidad de la empresa.

El Director de área ha puesto especial interés en establecer objetivos organizacionales reconociendo, en la medida de lo posible, los intereses personales de sus colaboradores ya que para que la empresa crezca y prospere necesita que sus metas estén estrechamente ligadas a las de sus colaboradores.

Uno de los principios del director de área es que la empresa sea administrada por objetivos, ya que considera que es la mejor forma de medir la eficiencia de cada área, así como de cada uno de sus colaboradores e incluso de la misma Dirección General.

El Director de área se ha esmerado en brindar auxilio a sus gerentes de área en la fijación de objetivos particulares; dado que considera que los objetivos particulares deben fijarse en equipo para que puedan alcanzar el o los objetivos generales de la organización. Así pues se trazan planes específicos de acción para cada una de las áreas incluyendo a la dirección del área, mismas que se revisan periódicamente con la finalidad de conocer el grado de avance o cumplimiento de los objetivos o bien de conocer cuales han sido sus problemas o impedimentos por los que no se hayan alcanzado.

Los planes de la compañía a largo plazo, están subordinados a los objetivos generales de la organización, ya que para Servicios S.A., al asignarse éste tipo de responsabilidades tratan de considerar la personalidad del individuo que las tiene que llevar a cabo. De ésta forma aumenta en gran medida la probabilidad de que el trabajo se realice de la mejor manera posible.

Dentro de la organización, también existen tareas poco específicas, cambiantes y hasta cierto punto impredecibles que pueden estar sujetas a un procedimiento específico. Para este tipo de tareas también es importante considerar la personalidad del colaborador que las lleve a cabo, por lo general o de preferencia se elige a una persona que sea capaz de tomar riesgos, y de comprometerse a conseguir algo que de antemano no está totalmente determinado. Es importante conocer su personalidad porque de esto depende que la tarea sea más fácil o difícil realizar.

Describiendo brevemente la tarea de algunos de los gerentes operativos podríamos decir que, la tarea del gerente de autorizaciones es compleja, cambiante y riesgos. La del gerente de crédito es compleja sujeta a un alto grado de negociación y riesgos en ocasiones.

Los métodos y procedimientos de trabajo se han ido afinando poco a poco a través del tiempo y los resultados han demostrado eficiencia. Sin embargo, no se han podido estandarizar del todo por el crecimiento desmedido y las condiciones tan cambiantes del mercado.

La Dirección del área ha procurado establecer metas a corto plazo suficientemente flexibles, de tal forma que puedan adaptarse a condiciones cambiantes.

Existe una serie de planes alternativos de acción en caso de cambios inesperados en el medio ambiente externo o en el interno. La empresa realiza constantemente un análisis de los cambios que pueden haber en base a los que han experimentado con la finalidad de poder enfrentarlos. Para Servicios S.A. tiene una gran importancia estar preparados para los cambios.

Los objetivos establecidos por los gerentes de las áreas son perfectamente alcanzables. En realidad existe un proceso de planeación estratégica. Dentro de la empresa existen tareas que se realizan en forma rutinaria y específica. Cada gerente de área elabora un procedimiento específico para llevar a cabo estas tareas rutinarias, en ocasiones piden consejo al Director de área para formar este procedimiento. Dichos procedimientos se hacen sobre la base de los requerimientos del gerente de área y del director de área tratando de simplificar al mismo tiempo el trabajo de aquellos colaboradores que tienen que llevar a cabo estas funciones.

Una vez que se establecen los objetivos generales y específicos de la organización, el director del área ha dado gran importancia al conocimiento por parte de todos los colaboradores acerca de los objetivos específicos de la organización. Los objetivos generales se establecen y comunican a través de una junta directiva, los objetivos específicos de cada departamento en ocasiones se dan a conocer a los analistas de cada área

a través de un memorándum. Frecuentemente se explican las razones por las cuales se establecieron esos objetivos, por que de ésta forma su interés por alcanzarlos es mayor. La manera como el director conoce si sus colaboradores tienen claros los objetivos es por la forma como se llevan a cabo.

De manera general podemos decir que el director ha dado libertad hasta cierto punto a sus colaboradores para elegir el camino a seguir para alcanzar los objetivos de su área. Se limita a dar apoyo y consejo cuando así lo solicitan y le interesa que se elija un método eficiente que dé buenos resultados.

5.5. Motivación

El Director de área considera importante dar apoyo y consejo a sus colaboradores de área para alcanzar los objetivos organizacionales. De esta forma sienten libertad para consultar y pedirle sugerencias al respecto.

Asimismo, ha procurado ofrecer recompensas que permiten a su personal facilitar el alcance de los objetivos organizacionales. Ofrece estas recompensas dependiendo del nivel de que se trate; en ocasiones se trata de una remuneración al personal al alcanzar cierta meta, los hace participes en nuevos planes dentro de la organización. También ofrece recompensas, tales como reconocimientos especiales ante toda la compañía, en ocasiones remuneraciones económicas o de desarrollo dentro de la compañía, y felicitaciones personales en convivencias especiales como desayunos con el presidente de la compañía.

El Director de área ha tratado de influir en sus colaboradores presentando una actitud positiva y entusiasta con respecto a sus planes generales y particulares al conseguir las metas organizacionales. Generalmente desde el momento que asigna una tarea da a conocer los beneficios y recompensas que tendrán al concluir dicha tarea. Para el director es importante recompensar a todo el personal inmediatamente después de realizar un logro, ya que considera que es la única forma en la cual el personal reconoce la razón de la recompensa, sintiéndose así realmente satisfechos.

Los gerentes han logrado con todos sus analistas y supervisores el generar una atmósfera de trabajo agradable en cuanto a la motivación del personal, ya que de manera específica ha seguido las indicaciones del director aun y cuando en ocasiones las situaciones operativas no lo permiten, de igual forma la creatividad del personal de todas las áreas ha permitido el incrementar la motivación de todos los compañeros con programas de analistas del mes, reconocimientos especiales, reuniones extralaborales etc.

La unidad de Atención, lamentablemente no ha cruzado por la misma situación de las demás áreas o unidades. El equipo gerencial en este caso, no ha presentado de manera objetiva las actividades y eventos, aun y cuando se consideran como iniciativas de la dirección y se llevan a cabo en toda la áreas. La manera de presentarlas y orientarlas hacia la gente no ha mostrado interés alguno por parte del equipo gerencial lo que lo que ha generado en el personal de la unidad un sentimiento de insatisfacción y molestia, decrementando de manera trascendente la motivación que los analistas de esta unidad pudieran tener.

Los resultados por parte de los analistas no se han visto esperar, y han sido representados de manera clara en distintas formas y actividades tales como cartas a la dirección, sesiones de grupo, renunciaciones, cambio del personal a otras áreas y decremento en la productividad de la unidad. El porcentaje de rotación por parte de la unidad al cierre de 1997 se situó en el 60% de rotación total considerando las bajas, renunciaciones, promociones y movimientos a otras unidades. Es claro que el personal de la unidad no desea permanecer mucho tiempo bajo este esquema.

El director sabe que existe un problema de motivación o liderazgo dentro de la unidad puesto que los resultados cuantificables, estudios e incluso comentarios del personal le permiten identificar la inconformidad de los analistas, sin embargo por la estructura organizacional, funciones y tamaño de la empresa Servicios S.A., el Director no ha logrado magnificar el problema en toda su dimensión puesto que sus tiempos y actividades no le permiten tener mucho contacto directo con los analistas, siendo así que de manera general el gerente es intermediario entre el grupo de analistas y la dirección, lo que permite al gerente presentar las situaciones en base a la conveniencia de su grupo gerencial.

La necesidad del personal de la unidad de atención en más de un 70% de la población de los empleados no se basa en el aspecto económico, ya que siendo estudiantes jóvenes de escuelas generalmente particulares, cuentan con un respaldo económico familiar lo que les permite enfocar su necesidad laboral en otros aspectos, sin embargo esto al parece ha complicado la situación que se vive en la unidad, puesto que el personal lo que desea es obtener la experiencia laboral necesaria dentro de una empresa de esta índole que

le permita basar sus futuro profesional de manera mas estable la termino de sus estudios universitarios.

Otros de los aspectos que han dementado los esfuerzos de la dirección en cuanto a la motivación es el hecho de que este tipo de empleados de manera general tiene como objetivo personal a corto plazo, el practicar de manera diaria y exacta todos y cada uno de los conocimientos teóricos expuestos en sus clases, además de mostrar un amplio deseo de crecimiento profesional durante sus años de estudiantes que les permitan ocupar al término de sus estudios una posición gerencial dentro de la empresa.

La filosofía y objetivo de Servicios S.A., en todos sus centros y países es lograr posicionarse como "el mejor lugar para trabajar", por tal motivo es tan trascendente para la compañía el tomar en cuenta la motivación y satisfacción de toda su gente.

Año con año se realizan grandes esfuerzos a nivel mundial e inversiones millonarias en contratar a agencias externas y especialistas que realicen los estudios correspondientes de análisis, encuestas y planes de acción que permitan a Servicios S.A. conocer los niveles de satisfacción y motivación en sus empleados para así consolidar uno mas de sus objetivos corporativos.

VI. DESARROLLANDO A UN LIDER

6.1 Identificando el Liderazgo

El principio básico de un buen líder, debe ser el poder identificar donde esta como esta y hacia donde desea ir?. Para ello se debe identificar cual es el estilo de liderazgo que predomina a la persona según el modelo de liderazgo situacional, que nos permite eficientar los resultados del líder si es que este es bien utilizado

El Modelo de Liderazgo Situacional, basado en la investigación realizada en la Oficina de Investigaciones de Negocios del Estado de Ohio a fines de los 40's, desafió la sabiduría convencional de que había un estilo de liderazgo "mejor" que otros. En lugar de esto los autores del modelo Paul Hersey y Ken Blanchard adoptaron la posición de que el estilo de liderazgo más efectivo es específico a la situación, comentan que los mejores líderes adaptan su estilo de liderazgo basándose en dos variables clave en la situación: la tarea en sí y el nivel de preparación del individuo para realizarla. Para determinar el nivel de estilo apropiado, un líder efectivo evalúa el nivel de preparación del individuo para la tarea o situación específica. El nivel de preparación es determinado por medio de la evaluación de la capacidad del individuo (habilidad) y motivación (voluntad) para hacer una tarea.

La habilidad debemos de entenderla como el factor que involucra la capacidad del individuo, es decir el poder realizar algo, mientras que la voluntad se define como aquel factor que involucra la motivación que se traduce al querer hacer algo.

Como sabemos de antemano el Modelo de Liderazgo situacional nos plantea 4 estilos de liderazgo: Dirigir, Orientar, Apoyar y Delegar, mismos criterios que están definidos por el grado en el que los comportamientos hacia la tarea y los comportamientos orientados hacia la relación son utilizados por los líderes.

Determinar las necesidades de nuestros clientes internos (Jefes, Colegas, Subordinados) tanto como de nuestros clientes externos (Clientes, Proveedores, Acreedores) satisfaciendo cada una de ellas requiere de un estilo de liderazgo versátil, por lo que el líder deberá: Identificar y desglosar la tarea en sus componentes, evaluar el nivel de preparación del subordinado para cada componente y aplicar el estilo de liderazgo apropiado.²¹

Desglosar la tarea implica simplemente separar la totalidad de la tarea (actividad) en todos sus componentes por mínimos que sean, con la finalidad de que el líder pueda identificar el grado de habilidad y voluntad que requiere el individuo para obtener resultados satisfactorios al momento de realizar la actividad, de igual forma permitirá al líder conocer las partes que dentro de la tarea pueden ser manejadas de manera directa e independiente por parte del subordinado y cuales requieren de cierta supervisión por parte del líder para asegurar un resultado óptimo en la tarea.

²¹ Gilbert W. Fairholm "Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership", 1991, Ed. Praeger, N.Y., p.53.

El nivel de preparación del subordinado será pieza clave para completar exitosamente una tarea dentro de un contexto organizacional dado. El nivel de preparación tiene dos categorías clave: Capacidad y Motivación, también conocidas como Habilidad y Voluntad, las cuales a su vez, tienen 4 factores clave que son en el caso de la Habilidad: Entrenamiento y Escolaridad del subordinado, la percepción que el subordinado tenga sobre su rol dentro de la compañía, la comprensión de la tarea, y la experiencia. Por parte de la Voluntad destacarían: El deseo de logro por parte del subordinado, el posible incentivo que la tarea tendrá, la seguridad que el individuo tenga al realizar la tarea, es decir el riesgo que puede representar, y la confianza en el desempeño de la actividad.

El liderazgo apropiado se entenderá como el hecho de que el líder utilice en base a los pasos anteriores el estilo de liderazgo situacional mas adecuado según el entorno que le rodea. Es importante destacar que este hecho es implícito y que no necesariamente encasilla la actividad del líder en el uso de un modelo frío con comportamientos preestablecidos.

El líder debe ser versátil y ágil en sus decisiones y estilos aún y cuando todos los líderes tiene por naturaleza un estilo de liderazgo definido basado en sus genes y características personales.

Utilizar el estilo adecuado de liderazgo permite al líder satisfacer las necesidades enfocadas a la tarea que imputarán la eficiencia de los procesos, la calidad e imagen de la compañía o grupo y el superar las expectativas de los clientes internos y externos.

6.2 Comprender el Rol de ser líder

El rol del líder dentro de la organización es un fundamento de la estructura organizacional que permite el logro de objetivos, además de ser parte trascendente para un líder efectivo.

Lamentablemente a lo largo de los años el liderazgo se ha mal interpretado en varias ocasiones y su objetivo se ha malversado en la literatura y práctica moderna, vendiendo al liderazgo como una forma mística y psicológica de manejar todo el entorno que rodea a un individuo, manejando las variables principales del entorno lo que le permitirán al individuo lograr cualquier cosa que se proponga, tanto en la vida profesional, como personal que incluso pueden ser cimiento de la generación de grandes fortunas y éxitos, sin embargo el término literario de líder no es mas que aquella persona que dirige, guía o coordina un grupo de personas. Limitando el liderazgo al hecho de ser "las características de los líderes, que los habilitan para dirigir, guiar o coordinar un grupo de personas"²²

El objetivo fundamental del rol del líder es el brindar la estructura y las herramientas necesarias para guiar a los empleados, el comprender los distintos roles gerenciales y el momento en el cual deben de utilizarse además de enfatizar la importancia y características de un feedback (retroalimentación) efectivo al empleado.

²² Torres Mora.es Virgilio, "Glosario de Marketing y Negocios", Ed. McGraw Hill, México, 1993 p. 89.

La correcta utilización de los roles gerenciales permitirá al líder ayudar a: Evaluar el campo profesional en el cual desarrolla su actividad el subordinado, Ayudar a construir una red de recursos que optimicen la operación, Dar un feedback sobre el desempeño en la actividad asignada, Priorizar habilidades críticas para un desempeño excelente, Determinar tendencias futuras en el comportamiento del subordinado e incrementar la visibilidad en el empleado que se traduce a que el empleado pueda encontrar tareas que desarrollen su persona y su tarea.

Los beneficios potenciales que el empleado tendrá al trabajar con un líder que utilice los roles adecuados serán trascendentes ya que aumentará su satisfacción en la realización de su trabajo incrementando también la responsabilidad de sus funciones y objetivos, además de dar una mejor orientación a los resultados obtenidos en sus funciones que le permitirán reforzarán la comunicación efectiva con sus colegas y superiores.

El líder además de lograr los objetivos planteados y mantener a su personal satisfecho, también tendrá ventajas al aplicar los roles adecuados con sus empleados destacando entre ellos el incrementar sus habilidades de líder en cuanto al manejo de gente y desarrollo, logrando ampliar la comprensión sobre la organización y la retención de aquellos empleados de calidad.

Los roles gerenciales que el individuo debe presentar con el empleado para ser un líder efectivo son básicamente cuatro: el rol del coach, el rol del evaluado, el rol del asesor, y el rol de agente de referencia.

El rol gerencial que es considerado como Coca, es aquel en el cual el líder como guía del subordinado ayuda al empleado a contestar la pregunta ¿Quién Soy?, asistiéndolo en la identificación y evaluación de sus fortalezas, debilidades, habilidades, valores e intereses, manteniendo una comunicación abierta y efectiva tanto con sus colaboradores como con su jefes directos. Dentro del rol de coca se destaca como habilidad principal la comunicación verbal (Preguntar, Parfrasear y Reflejar sentimientos) y no verbal (Gestos, Posiciones, Miradas). Las recomendaciones que un líder que asuma el papel de Coca debe seguir son las siguientes:

- Dar respuestas alentadoras, verbales y no verbales.
- Seguir la línea de pensamiento del empleado, construyendo el camino de la conversación sobre sus propias ideas.
- Hacer preguntas abiertas que promuevan el pensamiento y la discusión.
- Cuestionar para requerir elaboración específica de los pensamientos por parte del empleado.
- Parfrasear lo que el empleado dice en sus propias palabras.
- Mostrar empatía sobre los sentimientos que el empleado expresa.

- Buscar el significado total de lo que escucha, no quedándose solo en los detalles.
- Resumir los puntos importantes.

El Gerente Evaluado será aquel líder que de manera constante ayuda al empleado como subordinado a responder la pregunta ¿Cómo me ven los demás?, proporcionándole un feedback continuo sobre la relación que existe entre sus acciones, desempeño y la reputación que éste quiere establecer de su campo profesional. El feedback efectivo será aquel en el cual el líder se refiera a prácticas (conductas), no a rasgos de la personalidad del subordinado, incluyendo ejemplos específicos y oportunos, sugiriendo alternativas y dándole al subordinado la libertad de aceptar o rechazar dichas sugerencias. Se consideran como recomendaciones básicas para el líder Evaluado:

- Ser muy claro en cuanto a criterios de calidad y fechas límites.
- Hacer notar cuando algo se hace bien, elogiando a los empleados por su desempeño.
- Hacer del feedback un práctica frecuente.
- Dar feedback a partir de una observación objetiva.
- Dar feedback que comparta ideas e información con el subordinado.

- Ser muy conciso en la información y no sobrecargar al subordinado perdiendo la línea central de la conversación.
- Dar feedback enfocado al como, cuando y dónde en lugar de juzgar el porque.
- Convenir controles periódicos para asegurar la frecuencia del feedback.
- Ser objetivo y decir la verdad ya que esa es la mayor necesidad por parte de cualquier empleado.

El Asesor será aquel rol por parte del líder en el cual se ayudará al empleado a contestar la pregunta ¿Como es la organización?, y ¿Cuales son mis opciones?, proveyéndole información sobre las tendencias y realidades organizacionales, obstáculos y recursos, a fin de asistirlo en el establecimiento de objetivos claros y viables tanto a corto como largo plazo. Básicamente las recomendaciones que se pueden tener cuando se asume el rol de un líder asesor son cuatro:

- Familiarizarse con la información escrita disponible en la organización.
- Proporcionar contactos y fuentes para que los empleados puedan obtener mayor información sobre algún hecho.

- Ayudar a los subordinados a planear sus metas y objetivos orientándolos hacia que estas sean específicas y alcanzables.
- Trabajar de manera constante en la actualización de metas y objetivos según sea necesario.

Agente de Referencia será el término utilizado para aquella actividad en la cual el líder ayuda al empleado a contestar la pregunta ¿Cómo puedo lograr mis metas?, asistiéndole en la identificación de cursos, proyectos, tareas y contactos útiles, a fin de apoyar sus actividades. Para el líder es importante el instar a los empleados a Ser específicos y realistas de lo que pueden lograr en su actividad, sin embargo el líder debe motivar al empleado a identificar cuales son las áreas de oportunidad de cada uno de ellos y el seguimiento que deben dar a cada una de ellas para lograr perfeccionar sus resultados. En realidad el líder como agente de referencia no requiere sugerencias específicas o lineamientos que seguir ya que únicamente funge como modelo activo de los subordinados.

Para entender el rol del líder se debe entender que existen diferencias muy claras entre lo que es ser un gerente y ser un líder, tal como menciona Warren Bennis^{22a}:

- El Gerente Administra mientras el líder innova.
- El Gerente es una copia mientras el líder es original.

^{22a} Bennis Warren "Como llegar a ser un líder", Ed. Norma, México, p 36.

- El Gerente conserva mientras el líder desarrolla.

- El Gerente se concentra en sistemas y estructuras mientras que líder se concentra en personas.

- El Gerente se vale del control mientras que el líder inspira confianza

- El Gerente tiene visión a corto plazo mientras el líder lo hace a largo plazo.

- El Gerente pregunta como y cuando mientras el líder pregunta que y por que.

- El Gerente mira utilidades mientras el líder horizontes.

- El Gerente imita el líder origina

- El Gerente acepta el status-quo mientras el líder lo desafía.

- El Gerente es el buen soldado mientras el líder no depende de nadie.

- El Gerente hace las cosas bien mientras el líder hace lo que debe de hacer.

6.3 La Necesidad del Empleado

El Ser humano en el ámbito laboral tiene una constante necesidad de desarrollo para cubrir y satisfacer sus necesidades personales y profesionales, esto le permite a las personas adquirir nuevas habilidades y competencias a fin de reforzar el desempeño actual, y al mismo tiempo mejorar la empleabilidad presente y futura en su actividad laboral. La carrera laboral del profesionista debe Ser un proceso de cambios continuos y planificados en un campo determinado, en el cual se construya una reputación de competencia. proceso en el cual el líder debe estar inmerso de igual forma que lo esta en los resultados, ya que el riesgo que corre será tal como lo comenta Robert Bruce Shaw "El líder que se enfoca únicamente a los resultados, forzará a su gente a esconder lo errores".²³

Las necesidades del empleado deben Ser cubiertas bajo un desarrollo considerado como un desafío en conjunto entre el subordinado y la organización, a través de un proceso flexible y continuo que permita al empleado alinear los objetivos individuales con las necesidades organizaciones comprendiendo que el principal responsable de esto es el propio empleado aún y cuando requiera de un soporte y guía constante de su superior y de la organización en conjunto.

Los tres factores fundamentales que permitirán al empleado cubrir sus necesidades son el mismo empleado entendido como el responsable de gerenciar y desarrollar sus actividades evaluando sus habilidades, valores e intereses utilizando las herramientas del

²³ Bruce Shaw Robert., "Trust in the Balance", Ed. Soundview Executive Book Summaries, Middlebury USA. 1997 p.8.

entorno y desarrollando planes de acción futuros. La organización entendida como apoyo de los esfuerzos de los empleados, alentando el crecimiento profesional de los individuos, como así también brindan las herramientas necesarias para su logro. Y por último los líderes o gerentes que asisten a sus empleados en la óptima utilización de herramientas y recursos, posibilitando el acceso a información relevante ayudando en el diseño de los planes de acción y fungiendo como consejo, guía, apoyo y retroalimentador.

El empleado debe comprender que para cubrir sus necesidades no debe diseñar su carrera dentro de un trabajo específico, sino dentro de un campo profesional que le dará mayor libertad y oportunidad de aprender, analizar y elegir las herramientas o medio que cubran sus necesidades. El atar la carrera a un trabajo o labor específica trae inseguridad, ya que el trabajo está en el mercado no en la carrera puesto que esta pertenece a cada uno de los empleados de manera individual. El líder podrá dar un trabajo mas nunca podrá dar una carrera.²⁴

La satisfacción del empleado estará marcada por el equilibrio que exista entre la posición que ocupe el empleado, el lugar físico y entorno de la posición y la persona (empleado) como tal. El equilibrio de estos tres universos será compensado por las habilidades, competencias, intereses, valores y profesión de la persona.

El interés del subordinado se definirá por la aceptación que este tenga para orientarse a un determinado grupo de actividades como lo podrían ser las personas y la

²⁴ American Express Co. (México) "Building on your Abilities", 1997 Ed. AMEX, México, p. 1-TR7.

correlación con ellas , los datos y reportes numéricos, las cosas físicas y maquinaria , o las ideas y creatividad a desarrollar para alguna actividad. Esta definición por parte del empleado tendrá base en las habilidades y competencias que este tenga, es decir una habilidad es aquella aptitud aprendida a través de la experiencia y el entrenamiento, generalmente con conocimientos especializados, comportamientos y acciones a través de los cuales se reflejan las llamadas “competencias”.

Un conjunto de habilidades que forman una categoría distinta de experiencias, y que están directamente relacionadas con un desempeño superior, se conoce como competencias en un individuo. Estas competencias deben tener como características centrales el Ser finitas, más amplias y duraderas que las habilidades, y mostrarse a través de conductas y comportamientos específicos.

Una de las necesidades primordiales del empleado es la reputación en la organización que se entiende según definición como aquella “fama o prestigio de que goza un individuo ante su entorno”.²⁵ Sin embargo este concepto lamentablemente en varias ocasiones no esta dado por el propio empleado sino por su desempeño y aceptación que el medio pueda tener sobre este. Una de las causas por las cuales el empleado no logra tener una buena reputación ante su entorno es la constancia de problemas en su desempeño.

Estudio realizados a lo largo de las ultimas décadas por la Harvard University muestran que las principales causas de los problemas en el desempeño de los empleado son

²⁵ Torres Morales Virgilio, “Glosario de Marketing y Negocios”, Ed. McGraw Hill, México, 1993 p. 134.

básicamente las cuatro que a continuación se listan en orden de importancia: Objetivos o expectativas poco claras por parte del líder, Feedback inadecuado acerca del desempeño, Habilidades insuficientes por parte del empleado y Falta de motivación al realizar la actividad asignada.

Las necesidades del empleado en su gran mayoría pueden Ser cubiertas de cinco maneras distintas .estas opciones lo que permiten es lograr el equilibrio requerido en las dimensiones de Persona, Posición y Lugar, que satisfagan las necesidades del empleado y que permitan al líder incrementar y optimizar sus procesos cubriendo el enfoque de tarea y persona.

- **Movimiento Vertical.** Es aquel movimiento en el cual el empleado encuentra un crecimiento vertical dentro de su organización. Este tipo de movimientos aun y cuando son limitados permiten al individuo permanecer en el mismo camino adquiriendo un grado mayor de responsabilidad.
- **Movimiento Lateral.** Permitirá al individuo el desplazarse dentro de su mismo nivel a nuevas áreas o tareas que incrementen sus conocimientos dentro de la organización.
- **Enriquecimiento.** Esta opción lo que permite al empleado es agregar dentro de su misma posición y actividad ciertas responsabilidades o proyectos que mejoren sus capacidades y representen nuevos retos.

- **Realineamiento.** Será aquel movimiento en el cual el empleado en busca de satisfacer sus necesidades sacrifica su posición actual y experiencia para moverse a otra actividad y posición tal vez de menor jerarquía a cambio de satisfacer sus expectativas laborales.
- **Reubicación.** Movimiento en el cual el individuo decide buscar nuevas oportunidades fuera de la compañía, en busca de lograr su satisfacción laboral.

La mayor parte de la gente piensa en el desarrollo de carrera de una única forma que es la promoción. Pero los tiempos han cambiado, y así también lo han hecho las estrategias de administración de carreras. Las organizaciones se están estabilizando y reestructurando desde adentro, de esa forma las opciones de movimiento ascendente son cada vez más limitadas.

Es importante destacar que también se puede desarrollar una carrera satisfactoria tomando en cuenta las realidades de su organización así como de las capacidades propias y después de combinar estas lograr obtener las múltiples posibilidades de crecimiento.

6.4 La Retroalimentación del líder

El entorno laboral al día de hoy se puede describir como una matriz compleja, en la cual se debe de interactuar, dirigir e influenciar a muchas personas. Esto no solo incluye a los reportes directos ya que el líder adapta varios roles dentro y fuera de la organización. Estas personas son individuos con diferentes necesidades y expectativas. La

retroalimentación del líder debe diseñarse con la finalidad de obtener los puntos de vista del entorno evaluando las perspectivas que estos tienen sobre el líder.

La retroalimentación o feedback permitirá al líder tener la oportunidad de entender las perspectivas e impactos que se tienen sobre otras personas. Este proceso dirá lo que la gente percibe que se esta realizando bien, destacando así las habilidades muy bien desarrolladas del líder que podrán ser consideradas como fortalezas, al igual que destacará las áreas de oportunidad es decir aquellas habilidades percibidas por el entorno como no muy consistentes.

Una buena retroalimentación será aquella en la cual los resultados sean obtenidos de distintas fuentes es decir, reportes directos, colegas, clientes y jefe directo. De igual forma deberá ser objetiva es decir que permita identificar y evaluar todas la competencias requeridas por un líder.

La manera de lograr obtener una retroalimentación valiosa para el líder se sustenta en el poder evaluar todas y cada una de las dimensiones de un líder desde distintos puntos de vistas dentro de la organización los que permitirá discernir la información de manera correcta y orientar esfuerzos de manera adecuada.

Las dimensiones que se deberán evaluar dentro de la retroalimentación al líder serán:

- Resultados. Dentro de esta dimensión se evaluará si el líder cumple o supera las expectativas del puesto en términos de resultados, si actúa de manera decisiva ante las situaciones que se le presentan, si sabe tomar riesgos y si los resultados son manejados de manera adecuada.

- Visión. Esta dimensión se enfoca hacia si el líder utiliza una estrategia efectiva en términos de visión del negocio que maneja y si utiliza la creatividad para dar soluciones innovativas dentro de su entorno.

- Relaciones. Esta es una de las dimensiones mas importantes ya que destaca el aspecto personal del líder en cuanto a la relación que establece con todo su entorno por lo que deberá de enfocarse hacia si el líder trata con respeto y dignidad a su gente, si colabora e influencia a otros además de demostrar integridad y diversidad en su persona, ideas y forma de actuar.

- Cambio. El enfoque de esta dimensión esta orientado 100% hacia la capacidad que el líder puede tener para adaptar y adaptarse a los cambios que puedan presentarse dentro o fuera de la organización por causas o razones del entorno tal vez poco controlables.

Este tipo de proceso de retroalimentación deberá ser manejado por alguien distinto al líder, es decir es recomendable que el proceso este coordinado por el departamento de Recursos Humanos o incluso por un tercero ajeno a la organización (Agencias externas), esto con la finalidad de incrementar la eficiencia y veracidad de la retroalimentación.

La estructura de la retroalimentación al líder esta fundamentada en cuestionarios anónimos, es decir el coordinador del estudio deberá realizar un cuestionario claro que facilite la interpretación del lector, las preguntas podrán ser abiertas o cerradas y deberán ser enfocadas a contestar las preguntas que se incluyen dentro de las dimensiones anteriormente expuestas (resultados, visión, relaciones y cambio). De igual forma dentro del cuestionario se deberá incluir una breve y muy clara explicación del objetivo del estudio haciendo énfasis en la importancia de tomar un tiempo determinado para llenar el cuestionario, lo que permita al encuestado sentir mayor seguridad y confianza para responder el cuestionario, además de dedicar el tiempo adecuado para contestar el cuestionario.

La preguntas del cuestionario deberán estar muy bien estructuradas, además de abarcar todas las dimensiones de la retroalimentación del líder. Se recomienda que el cuestionario no exceda de dos cuartillas con la finalidad de facilitarle al lector el llenado del formato. Los parámetros de medición que se utilizarán en el cuestionario serán asignados por el coordinador del estudio, sin embargo se sugiere el establecer dentro del formato de respuestas las siguientes categorías: Muy satisfecho, Satisfecho, No Aplica, Insatisfecho y Muy Insatisfecho. A estas categorías el coordinador podrá asignarles cualquier tipo de escala numérica que permitirán centralizar la información de manera más sencilla y brindar de manera consolidada el nivel de satisfacción de cada uno de los grupos encuestados. Los grupos que deberán resolver estas encuestas son como ya se había comentado anteriormente los colegas, reportes directos, clientes y jefe directo, para lograr tener un resultado por cada

uno de los grupos, y facilitar la interpretación de los resultados, de igual forma será necesario tener un cuadro consolidado que pondere el 100% de las encuestas sin importar el grupo para lograr emitir un resultado general de la perspectiva que el entorno tiene del líder.

Al haber completado la fase de la elaboración de los formatos y las escalas de medición el paso siguiente será el que el líder reparta estos cuestionarios a los distintos grupos solicitándoles su apoyo en la retroalimentación y dándoles un periodo de 3 días hábiles para resolver el cuestionario que deberá ser entregado al coordinador del estudio en sobre cerrado, y este se responsabilizará de verificarlos y centralizar la información en los reportes de resultados finales.

La fase final de la retroalimentación del líder se presenta cuando el líder recibe los resultados de las encuestas por parte del coordinador y se prepara a realizar un plan de acción o desarrollo que destaque las áreas de oportunidad y fortalezas identificadas en el estudio, que se recomienda en base anual.

El plan de desarrollo que el líder desarrolle basado en los resultados debe ser compartido con todos los involucrados es decir, el líder deberá realizar una sesión al término del estudio en la cual primeramente agradezca la retroalimentación brindada por parte de todos los grupos, presente los resultados de las encuestas incluyendo sus comentarios, y comparta su plan de acción para el desarrollo del liderazgo.

6.5 Conclusiones

Como se ha visto a lo largo de este estudio las escuelas, tendencias y principios alrededor de la administración son diversos y complejos, por lo que el tema del liderazgo sulele incluso ser en ocasiones un aspecto subjetivo del cual todos los empresarios hablan, sin embargo hemos destacado las principales corrientes e ideologías que desde el inicio de la Administración se han presentado como prácticas dentro del mundo empresarial, con la finalidad de identificar el tema central de esta tesis como una necesidad del entorno laboral.

El nuevo milenio esta en puerta con retos y requerimientos trascendentes, la globalización y concepto de empresa cambian aceleradamente por lo que el mundo requiere de líderes preparados y efectivos que guíen y satisfagan al entorno en su totalidad, el arte de dirigir se posiciona como un factor clave del éxito corporativo, el hombre se desarrolla acentuando su ambición y ansia por cubrir necesidades, toda la investigación y en específico estas paginas pretenden mostrar de manera objetiva el origen, tendencias, experiencias, herramientas y elementos que se postran alrededor del líder.

Dentro de cualquier organización es necesario el establecimiento de objetivos claros, desarrollados dentro de un ámbito estratégico que evalúe los riesgos y posibilidades de éxito en base a los recursos con los que se cuentan, la claridad y objetividad del líder permiten el desarrollo individual y de negocio satisfaciendo interés inmediatos además de la estabilidad de los de largo plazo.

Nuestro país como pueblo requiere de líderes auténticos, que dirijan para el bien y la satisfacción de otros, confío plenamente en el valor y esfuerzo de este estudio, que tendrá sentido cuando brinde soporte o asesoría al perfeccionamiento de la carrera de cuando menos un líder mexicano.

Al final de todo, liderazgo es la habilidad del hombre para el hombre.

Bibliografía

Alcario Balseiro
"Principios de Administración"
México, Ed. Acuario, 1989
191 pp.

American Express TRS. Co. Inc.
"The Art and Science of Risk Management"
U.S.A, N. Y., Ed. AMEXCO México, 1994
94 pp.

American Express Co. México
"Building on Your Abilities",
México, Ed. Amexco, 1997
II-TR-20 pp.

American Express TRS. Co. Inc.
"The Art and Science of Risk Management"
U.S.A, N. Y., Ed. AMEXCO México, 1994
94 pp.

Ansoff H. I., Declerck R. P., Hayes R. L.
"El Planteamiento Estratégico"
México, Ed. Trillas, 1983
284 pp.

Bennis Warren
"Como llegar a ser un líder"
Colombia, Ed. Norma, 1993
184 pp.

Bridges, William
"Creating You & Co."
Executive Book Summaries
U.S.A., Virginia, Ed. Soundview EBS.
Vol. 20 No. 1, 1998
8 pp.

Bruce S., Robert
"Trust in the Balance"
Executive Book Summaries
U.S.A., Virginia, Ed. Soundview EBS.
Vol. 19 No. 12, 1997
8 pp.

Career Systems Advantage, Inc.
"Inventario de Accion en la Carrera"
U.S.A., Virginia, Ed. Career Sys., 1994
23 pp.

Center for Leadership Studies
"Practicando el Liderazgo Situacional"
Traducción. American Express TRS Co. México
U.S.A., New York., Ed. AMEXCO. 1997
96 pp.

Claude S., George, Jr.
"Historia del Pensamiento Administrativo"
Traducción. Guillermo Maldonado Santa Cruz
España, Ed. Prentice / Hall Internacional, 1974
217 pp.

Covey, R. Stephen
"Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva"
Traducción. Jorge Piatigorsky
España, Barcelona, Ed. Paidos Iberica, S.A. 1997
382 pp.

Crosby Philippe B.
"Completeness"
Bogota Colombia, Ed. Mc Graw-Hill 1994
274 pp.

Dean Tjosvold,
"The Dynamics of Positive Powers"
U.S.A., Ed. Training and Development Journal. 1984
164 pp.

Deming W. Edwards
"Calidad, Productividad y Competitividad"
Madrid, España, Ed. Diaz de Santos, 1989
391 pp.

Drucker F. Peter
"La Gerencia de Empresas"
Traducción. Luis Prats
3ª. Edición
Argentina, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1976
509 pp.

Gibson L., James/Ivanevich M., John/Donnelly H., James, Jr.
"Organizaciones Conducta Estructura Proceso"
México, Ed. Interamericana 1983
Traducción. Leonor Tejeda Conde-Pelayo/Francisco Gutiérrez Noriega
587 pp.

Gilbert W., Fairhome
"Values Leadership: Tower a new Phylosophy of Leadership"
U.S.A., N.Y., Ed. Praeger
53 pp.

Heider John
"El Tao de los Lideres"
México, Ed. Merlin Libros, 1985
163 pp.

Horton, William K.
"Desingning and Writing Online Documentation"
U.S.A., Ed. John Willey & Sons, Inc.
439 pp.

House, Robert , J.
"A Path-goal Theory of Leadership Effectivness"
U.S.A. Ed. Administrative Science, 1981
439 pp.

Iacocca, Lee
"Autobiografía de un Triunfador"
Traducción. Bantam Books,
México, Ed. Grijalbo S.A.de C.V., 1985
431 pp.

Information Mapping, Inc.
"Mapping Online Communication"
U.S.A., Florida, Ed. Waltham, 1994
27 pp.

Jaffee, S. Glen
"Accuvision: Assesment Technology for Today, tomorrow and Beyond"
U.S.A., Florida, Ed. ESS Corp. 1997
127 pp.

Kaset Internacional
"Asesoramiento para el Desarrollo de Relaciones Extraordinarias con los Clientes"
U.S.A., Florida, Ed. Kaset Internacional, 1988
43 pp.

Koontz Harold, Weihrich Heinz
"Administración"
México, Ed. Mc Graw-Hill, 1990
770 pp.

Kotter P. John
"El Factor Liderazgo"
España, Ed. Diaz de Santos, 1989
163 pp.

Lao Tsé
"Tao Te King"
México, Ediciones Ela, S.A.
97 pp.

Messing. J.
"El Tao de la Administración"
Traducción. Laura Garibay
México, Publicaciones Selector, S.A de C.V.
143 pp.

Mintzberg, Henry
"La Alta Dirección: Mitos y Realidades"
Traducción. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
México, Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.
No. 136, 1976
15pp.

Mintzberg, Henry
"Mintzberg y la Direccion"
Traducción. The Free Press
España, Madrid, 1991
494 pp.

Ochoa, J. Ramiro
"El Libro Azul"
México, Ed. Libro Azul, 1993
124 pp.

O. Jeff Harris, Jr.
"Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta
Interpersonal y Casos"
Traducción. Martha Hernández Rocha.
México, Ed. Limusa, 1980
586 pp.

Paradigm Learning
"Zodiak Business Game"
U.S.A., New York, Ed. Paradigm, 1994
67 pp.

Rosander A. C.
" Los Catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios"
Madrid, España, Ed. Díaz de Santos, 1994
160 pp.

Sayles R. Leonard
"Liderazgo. Estilos y Técnicas. Cuales son y Como Aplicarlas para Alcanzar el
Éxito"
México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1982
257 pp.

Servitaje, Lorenzo
"La Sociedad Contemporánea y El Empresario"
México, Ed. Limusa, 1981
147 pp.

Tannenbaum, Robert/Schmidt H; Warrwn
"Como Elegir un Estilo de Liderazgo"
Traducción. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
México, Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.
N. 5, 1972
10 pp.

Thurow, Lester
"La Guerra del Siglo XXI"
Argentina, Buenos Aires, Ed. Vergara, 1992
342 pp.

Torres, Vrigilio
"Glosario de Marketing y Negocios"
México, Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. DE C.V. 1993
211 pp.

Vital Learning Corporation
"Supervision Series"
Traducción. Roberto Hass
México, Ed. Estrategias y Sistemas de México, S.A. de C.V., 1993
89 pp.