

50



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROPUESTA DEL TIPO DE LIDER IDONEO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GUILLERMINA DE JESUS PEÑA

ASESOR: LAE ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2000

273139



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de Tesis con el nombre de:

"Propuesta del tipo de líder idóneo para el Departamento de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas".

que presenta la pasante: JESUS PEÑA GUILLERMINA DE
 con número de cuenta : 8301547-4 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 5 de Abril de 1999

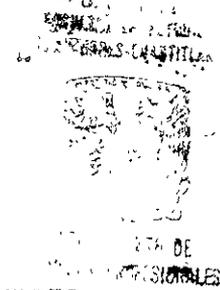
Presidente LAE. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

Vocal L.A. EFREN MONROY GUERRERO

Secretario L.A. MA. ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA

1er. Sup. L.PSC MIGUEL ROJAS VAZQUEZ

2do. Sup. LAI. MA. DE LA LUZ ESTRADA RAMIREZ



[Firmas manuscritas de los miembros del departamento de exámenes]

RECONOCIMIENTOS

A mi querido Dios:

Por ser el único padre amoroso y protector que he conocido desde que nací, por el regalo hermoso de la vida, a través de la cual he tenido la oportunidad de conocer gente hermosa y bondadosa, porque día a día me demuestra el inmenso amor que me tiene al brindarme su cuidado, protección y enseñanzas, porque él hace crecer mi fe y esperanza en todo lo que me rodea. Gracias querido Padre.

A la memoria de mi querida abuelita:

A quien debo el deseo de luchar contra las adversidades y poner todo su amor en mi cuidado y protección, por sus desvelos y su dedicación al darme principios sólidos de amor y devoción hacia el bien de los demás y del mío propio. Gracias por tu inmenso amor querida Madre.

A mi madre:

Porque a través de ella tengo este hermoso don de la vida, porque ella con sus sacrificios y lucha diaria me ofreció la oportunidad de superación y deseo de alcanzar mis metas a pesar de las adversidades, por la gran admiración que siento por ti al ser una gran persona con una calidad humana extraordinaria, preocupada siempre por el bienestar de los demás, a tu manera siempre has sido la que lucha, pelea, aboga y defiende a los demás. Gracias por tu sacrificio y amor

A mi querido esposo e hijas:

Por ser ellos los que motivaron el último empujón de mi deseo de superación al terminar este trabajo. A ti Eddie porque has sido en estos últimos 9 años mi refugio y consuelo cuando me afligen las adversidades de la vida, por las risas que hemos compartido juntos y porque has sido verdaderamente el hombre de mi vida. A ustedes Karen y Giselle por ser parte de mi ser, espero que este trabajo en un futuro no muy lejano les sirva para inspirar en ustedes el deseo de superación y de servicio a los demás, que es precisamente esto lo que nos llevará a crear un mundo diferente y mejor. Las amo con todo mi corazón.

A mi muy querida hermana Irma:

Con todo mi cariño esperando que esto te sirva de motivación para que seas una excelente profesionista y luches por ser mejor persona cada día y superes todos los retos que la vida te ponga enfrente

A mi queridísima prima Esperanza:

Porque me brindaste tu amor, cuidado, comprensión, bondad y sacrificio cuando lo necesitaba, porque fuiste un sostén para mí y para mi familia. Gracias, te amamos

A mis queridos amigos:

A Tere y Heradio por ser los mejores amigos que tengo, por sus consejos y paciencia, a ustedes Isabel y Edith por los momentos buenos y malos que pasamos juntos en esta queridísima FESC, porque a pesar del tiempo y la distancia nos seguiremos queriendo. A Isabel Ibarra Miramar, a Magdalena Espinosa Rosas, a Magdalena Leyva Valdenegro, a Gabriela Mata Torres, a Luz María Cadena Huitrón, a Juan Antonio Vega y Carlos Vega Cabrera, por su valiosa amistad y recuerdo inmemorable.

A mi querido padre Alberto:

Por ser mi guía espiritual y amigo muy querido

A toda mi familia:

A mis tíos, tías, primos, primas, etc , porque todos formamos parte de una gran familia cuyo legado de mi querida abuelita fue la unión y la hermandad

RECONOCIMIENTOS ESPECIALES

Al Sr. José Juan Romero Olvera:

Por su tiempo y dedicación al presente trabajo, por ser un amigo muy querido y con una disponibilidad fabulosa la cual agradezco profundamente, por la admiración que siento por usted de la cual se desprendió este trabajo, ya que considero que como líder es usted único y sobre todo una persona con una calidad humana muy grande y cuya personalidad todos quisiéramos imitar por la trascendencia de su liderazgo.

Al Lic. Arturo Sánchez Mondragón:

Gracias por su enorme disponibilidad de tiempo y atención que tuvo en este trabajo, por ser mi guía y consejero para la realización del mismo, por ser él también un líder auténtico al cual admiro y respeto mucho. Y sobre todo por ser el tipo de profesor que ama lo que hace.

A mis queridas escuelas que desde mi niñez me vieron formarme como persona y como profesionalista:

Escuela Primaria Rosario Castellanos
Escuela Secundaria No 54 República de Bolivia
Colegio de Ciencias y Humanidades Azcapotzalco
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
Muchísimas Gracias

ÍNDICE

PÁGS.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?	3
1.1 Concepto y Naturaleza de la Administración	3
1.2 El Proceso Administrativo	4
1.2.1 El proceso administrativo y el logro de objetivos y metas	6
1.3 Roles y Funciones del Administrador	6
1.3.1 El auténtico papel del Licenciado en Administración	8
CAPÍTULO 2. LIDERAZGO	18
2.1. Concepto de Liderazgo	18
2.2. Dirección no es lo mismo que Administración	21
2.3. Teoría de Rasgos de Liderazgo	22
2.4 Enfoque Situacional del Liderazgo	25
2.5 Teorías Conductuales de Liderazgo	26

CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DE UN GERENTE DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS	59
3.1 Orígenes y Creación de la Empresa Distribuidora de Revistas en la que se Desarrolla Nuestro Líder.	59
3.2 Posición del Gerente de Ventas en el Organigrama de la Empresa	62
3.3. Perfil del Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas	63
3.4 ¿Quién es el Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas?	64
3.5 Funciones y Objetivos del Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas	65
3.6 Principales Retos que enfrenta el Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas	67
 CAPÍTULO 4. TEORÍA DE LIDERAZGO PROPUESTA AL GERENTE DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS	 69
4.1 Relación con Mandos Superiores	69
4.2 Relación con Otros Departamentos de la Organización	70
4.3 Características de los Subordinados del Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas	72
4.4 Situación Organizacional con la que Cuenta el Gerente de Ventas	73
4.5 Tipo de Liderazgo que se propone al Gerente de Ventas para el Mejor Desempeño de sus Funciones	75

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál será el líder idóneo para el Departamento de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas, y qué características debe reunir para considerarse como auténtico en sus funciones de liderazgo?

HIPÓTESIS

El líder idóneo para el puesto de Gerente de Ventas de una Empresa dedicada a la Distribución de Revistas será el que mejor se identifique con las necesidades de su grupo de trabajo (subordinados) y con las necesidades de la situación.

INTRODUCCION

El liderazgo ha sido un tema de suma importancia, desde que las instituciones fueron creadas se tuvo la necesidad de tener alguien en quién confiar, alguien a quien seguir, alguien que les sirviera como guía y porque no; como maestro; pero ante todo, alguien que tuviera ese don de despertar en sus seguidores, el coraje, la motivación, el deseo de hacer algo, no simplemente por el hecho de hacerlo sino por el convencimiento de que ese algo los llevaría a realizar sus deseos, a satisfacer sus necesidades y sobre todo a alcanzar sus metas y objetivos conjuntamente.

Siendo el departamento de Ventas uno de los pilares de toda organización, se crea la necesidad de encontrar verdaderos líderes que encaucen las conductas y necesidades del grupo de subordinados hacia el logro de los objetivos particulares y generales de la organización. Por esta razón, por medio del presente trabajo se propondrá al líder idóneo que pueda entender tanto las necesidades de sus subordinados como los de la organización y que sea capaz de integrar ambas partes para la consecución de los objetivos.

Para entender más claramente lo anterior, en el capítulo primero de este trabajo se expondrá el concepto y naturaleza de la administración, se analizará de igual forma el proceso administrativo, así como los roles y funciones del administrador.

En el capítulo segundo se mostrará el término de liderazgo y se contemplará la diferencia entre administrador y líder, asimismo se estudiarán las diferentes propuestas teóricas de diversos autores que tratan de encontrar la mejor opción de liderazgo que sirva a las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Se enunciarán en el capítulo tercero algunas de las características y el perfil que debe tener el Gerente de Ventas de una Empresa

Distribuidora de Revistas, teniendo de esta manera una base que servirá para encontrar posteriormente el líder adecuado que más satisfaga las necesidades del puesto y por lo tanto los de la organización.

En el capítulo cuarto, con base en los estudios expuestos en los capítulos segundo y tercero se analizará y propondrá la mejor opción de liderazgo para determinar el tipo de líder idóneo para el puesto de Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas, una o algunas de estas teorías, la que más se adecue a nuestra situación, será la que servirá de soporte a nuestro líder para hacer más efectivo su trabajo, trayendo consigo la satisfacción del logro del objetivo organizacional.

Se finalizará con una breve conclusión del caso en particular y del tema de liderazgo en general.

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

1.1 Concepto y Naturaleza de la Administración.

Concepto: La administración se puede definir como la forma de trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, selección de personal, dirección y control. (Ver Fig. 1.1)

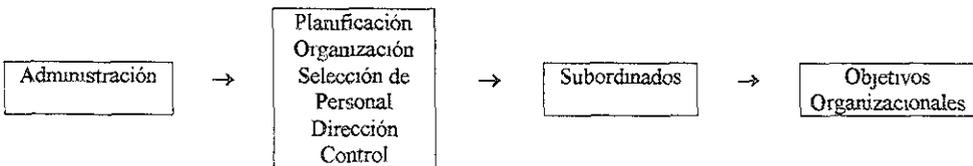


Figura 1.1 Lo que la administración es. (Fuente: Megginson Leon C., Donald C. Mosley, Paul H. Petri, *Administración Conceptos y Aplicaciones*, p. 44)

Naturaleza: La administración también es universal porque usa un cuerpo sistemático de conocimientos, que incluye leyes, principios y conceptos que tienden a ser verídicos en cualquier situación administrativa, como puede apreciarse en la figura 1.2. Este conocimiento puede aplicarse a todos los esfuerzos humanos organizados, ya sea de negocios, gobierno, educativos, sociales, religiosos u otros. Es igualmente aplicable en todos los niveles de

administración en la misma organización, desde el más bajo hasta el más alto. Por lo tanto, se puede concluir que si el gerente tiene los conocimientos fundamentales y sabe cómo aplicarlos en una situación determinada, debe ser capaz de desempeñar las funciones administrativas con eficiencia y eficacia, si es lo bastante flexible para adaptarse y ajustarse a la nueva situación y al ambiente. (Ver Fig. 1.2.)

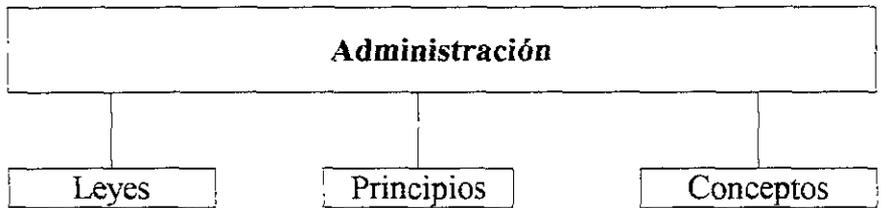


Figura 1.2. La administración está basada en un cuerpo de conocimientos sistemáticos. (Fuente: Megginson Leon C., Donald C Mosley, Paul H. Pietri, *Administración: Conceptos y Aplicaciones*, p 32)

1.2 El Proceso Administrativo.

Funciones administrativas:

Las cuatro funciones administrativas básicas o actividades que integran al proceso administrativo son la planeación, la organización, la dirección y el control.

1. La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, señalando específicamente la forma en la que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concreta en el logro de metas. Los administradores, a través de sus planes, describen en forma exacta

lo que las organizaciones deben hacer para alcanzar el éxito. Lo que interesa a los administradores es el éxito de la organización en el futuro cercano o a corto plazo así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo.

2. La organización puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en marcha. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas. Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito de los departamentos, el cual contribuirá al éxito de las divisiones, y éste a su vez contribuirá al éxito general de la organización.
3. Dentro del concepto de dirección se puede mencionar la influencia como otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esta función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño, y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones. La influencia puede definirse como el proceso de conducir las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas. La dirección apropiada, tal como se usa en esta definición, es cualquier dirección que contribuya con la organización para desplazarse hacia el logro de metas. El propósito final de la influencia es incrementar la productividad. Las situaciones de trabajo orientadas hacia el aspecto humano normalmente generan niveles más elevados de producción en el largo plazo que las situaciones de trabajo que las personas encuentran desagradables.
4. El control es la función administrativa a través de la cual los administradores: a) reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización; b) comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y c) a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser

modificada para satisfacer los estándares preestablecidos. El control es un proceso continuo. Los administradores recaban continuamente información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevas formas para mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales.

1.2.1 El proceso administrativo y el logro de objetivos y metas.

Las cuatro funciones de la administración han sido analizadas individualmente. A pesar de ello, los administradores descubren rápidamente que la planeación, la organización, la influencia y el control están integralmente relacionados y no pueden separarse. Básicamente, estas funciones están interrelacionadas porque el desempeño de una depende del desempeño de las otras. Por ejemplo, la organización se basa en planes que se desarrollan durante el proceso de planeación, mientras que los sistemas de influencia deben ser creados para reflejar tanto estos planes como el diseño organizacional usado para implementarlos. La cuarta función, el control, propone posibles cambios a los planes existentes, a la estructura organizacional y al sistema de motivación para desarrollar un esfuerzo más exitoso.

1.3 Roles y Funciones del Administrador.

“Concepto de rol. Desde el punto de vista sociológico, significa papel.”¹ El término administrador profesional crea una expectativa en la comunidad. Hay quien la asocia con un Midas de los negocios, que por el simple hecho de poseer un título debe ser un buen negociante y generador de utilidades para la empresa. Por estas razones, se le considera un maximizador de utilidades.

¹ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*, p. 14

Otra función que se asocia erróneamente con el administrador es el de ser un eficiente encargado de documentos y de trámites internos de la organización, y gestor ante el sector público. Posiblemente esta imagen se remonte a tiempos pasados, el de los administradores de latifundios y propiedades agrícolas, o quizá porque en la actualidad hay empresas que tienen departamentos de administración que se encargan de hacer compras menores, como: contratar a los vigilantes, intendentes y empleados de limpieza, controlar la asistencia, etc. Esta función, que la mayoría de las veces no la realiza el licenciado en administración, y que requiere mano dura e inflexible, ha hecho que se acuse a quienes la ejecutan de burócratas sin criterio y sin creatividad, que exigen trámites engorrosos y en ocasiones sin provecho para la organización. Esto ha traído como consecuencia que, por asociación, a administradores y contadores profesionales se les considere tecnócratas burocráticos.

Los empleados y obreros perciben al administrador como un aliado del dueño del capital, que tiene compromiso exclusivamente con la dirección y que sólo aplica técnicas para aumentar el trabajo humano sin tener consideración ni responsabilidad social. Por ejemplo, cuando revisa un contrato colectivo no piensa en el interés del obrero e incluso busca sacarle más provecho, creándose así la imagen de tener un interés más parcial y utilitario. Algunos autores señalan que la verdadera función del administrador es ser neutral y equilibrar las relaciones entre empresarios y trabajadores, como un vigilante del cumplimiento de la normatividad laboral existente, para generar calidad organizacional.

Existe también quien cree que el trabajo del administrador es convertirse en un ejecutivo de grandes corporaciones y, por lo tanto, ser un funcionario organizado, con el apego a la normatividad de la organización y un conocedor profundo de los procedimientos de su área (finanzas, personal, mercadotecnia, etcétera).

1.3.1 El auténtico papel del Licenciado en Administración.

La realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que al administrador le corresponde contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo para el cual trabaja, público o privado, lucrativo o no, alcance sus metas en forma eficaz mediante la estructuración y coordinación convenientes de los recursos disponibles.

El rol que debe jugar es el de un profesionista experto en un campo del conocimiento humano, concreto y específico. Las nuevas tecnologías de dirección de grupos requieren que el supervisor del trabajo, llámese jefe, directivo, gerente, licenciado en administración o no, tenga la habilidad de crear la sinergia del trabajo grupal y dejar atrás los modelos del supervisor de *hombres-parte*, como engranajes de una máquina, sin comunicación y con funciones mecanizadas más que de resolución de problemas; se debe pasar de “directores “robots” a directores auténticos de equipos de trabajo”².

La administración es un campo de conocimientos muy amplio, esto ha provocado la especialización igual que en otras profesiones. El médico, el abogado o el ingeniero regularmente trabajan en una rama de su profesión. Sin embargo, todos ellos deben ser expertos en la solución de los problemas de su especialidad. Por esto, deben dominar técnicas de diagnóstico de dificultades y reconocer sus causas, proponer soluciones alternativas, provocar la toma de decisiones correctas que conduzcan al estado ideal y, en caso de ser contratado para intervenir profesionalmente, guiar a los elementos que intervienen dirigiéndolos hasta encontrar la solución correcta.

El administrador, al igual que otros profesionistas deben poner todo su empeño para que las organizaciones sociales alcancen su misión de

² op cit., p 15

ser productivos y aprovechar lo mejor posible los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva. Por todo lo anterior, a continuación se analizarán los conceptos de calidad y productividad.

Calidad significa hacer bien las cosas. Esta tarea requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica. Otro concepto de calidad, según Juran, es "Cumplir con todos los requisitos". La administración aplica procedimientos para lograr mejores costos, tiempo y la satisfacción personal del productor y del consumidor o usuario, quien paga impuestos o dinero por adquirir bienes y servicios; cuando se alcanzan estos objetivos, hay calidad.

Principio de calidad: la calidad es la capacidad para comprender las necesidades de los usuarios y satisfacerlas plenamente.

Principio de servicios: se requiere una actitud favorable y alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir al consumidor o usuario de un producto. (El caso de una universidad, el alumno es un producto de este sistema organizacional, a la vez que un consumidor-usuario.)

El papel de los trabajadores de un organismo social es importante para que éste logre mayor productividad, pero la responsabilidad principal es de sus directivos. A ellos corresponde la creación de buenas relaciones con los trabajadores para obtener su cooperación, elemento esencial para mejorar la productividad.

Una de las mayores dificultades con que nos tropezamos para obtener la cooperación activa de los trabajadores en el incremento de la productividad, es el temor de que tal incremento conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin su fuente de trabajo. Este temor se hace mayor donde ya existe desempleo y donde es difícil que el elemento afectado encuentre trabajo. También en los países económicamente desarrollados, con

altos niveles de empleo, dicha posibilidad causa angustia a quienes conocieron la desocupación.

El incremento de la productividad es un factor primordial para elevar el nivel de vida general, ya que con esto permite obtener mayor cantidad de bienes y servicios a un costo y precio menores y lograr mayores ingresos reales al mismo tiempo que se mejoran las condiciones de vida y de trabajo. En términos generales, a mayor productividad, mayor bienestar.

El licenciado en administración tiene que desarrollar una creatividad especial que le permita encontrar los caminos para que las organizaciones puedan crear oportunidades de desarrollo. De esta forma, podría asumir, entre otros, los siguientes papeles:

“Promotor de la creación de nuevas empresas, tanto urbanas como rurales.

Promotor de la creación de nuevos mercados internos y externos, como ejecutivo o como consultor independiente.

Maximizador de la productividad, en organismos públicos y privados.

Planificador de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, originando nuevas culturas organizacionales.

Diseñador de estructuras administrativas para nuevas formas de producción industrial y agropecuaria.

Procesos gerenciales”.³

Las funciones del administrador profesional están en función de la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizacional.

³ op.cit., pp.19 y 20

La figura 1.3 muestra la estructura de los niveles administrativos y su relación con las principales áreas funcionales.



Figura. 1.3 Niveles jerárquicos y principales áreas funcionales (Fuente: Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, p 20)

El administrador es un elemento clave del trabajo bien organizado. A él corresponde garantizar los resultados ante niveles jerárquicos superiores o, si el caso lo requiere, ante el consejo de administración o la junta de accionistas de la empresa u organización. Al mismo tiempo debe procurar mantener una comunicación conveniente con sus subordinados para lograr tales resultados. De ahí que deba cuidar el fondo de su trabajo: calidad del producto conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo. También debe cuidarse la forma, entendida ésta como el trato y maneras correctas para ordenar y exigir el trabajo.

Ser responsable de los resultados tiene como consecuencia que el trabajo del administrador deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados. Por lo tanto, de un buen

desempeño en ambas dimensiones, eficiencia y eficacia, se logra la efectividad del trabajo administrativo.

Por otro lado, la comunicación necesaria para lograr dicha efectividad, lleva consigo que en ocasiones se tengan que romper esquemas rígidos y “llevarse bien” con el grupo subordinado, pero el administrador debe cuidar que no lo rebase esta relación que podría provocar la pérdida de su autoridad moral. De igual forma, debe aprovechar al máximo todas las capacidades de los recursos humanos a su cargo: su creatividad y sus experiencias, pues al fin y al cabo también conocen el trabajo y algunas soluciones prácticas a los problemas de trabajo, sin que por ello se pierda la calidad del mismo.

En la figura 1.4 se muestra que el trabajo del administrador profesional de los mandos medios esta sometido a múltiples presiones.

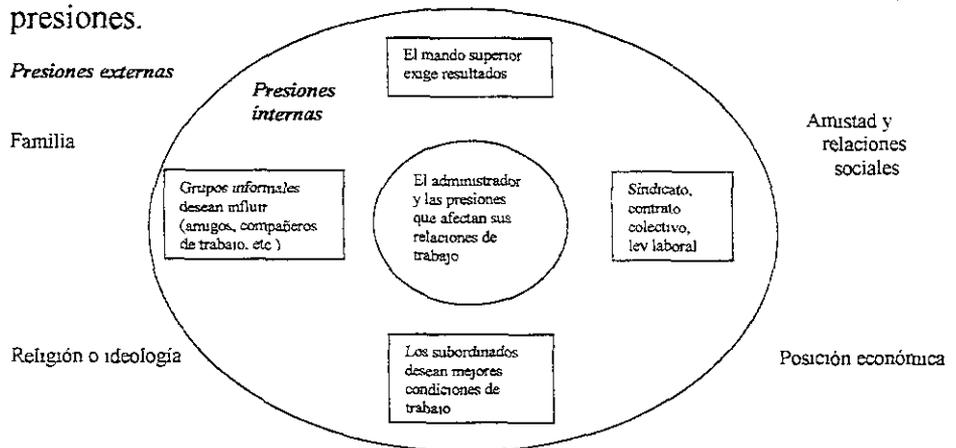


Fig 1.4 Presiones sobre el administrador (Fuente: Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, p. 21)

Como se puede apreciar en la figura 1.4, el administrador puede tener diferencias de enfoque con su superior, respecto al origen y solución de problemas, persona ante la cual debe mostrar disciplina y acatar órdenes; pero al mismo tiempo debe retroalimentarlo y no sólo asentir servilmente, sino argumentar con hechos más que con suposiciones

subjetivas, teniendo cuidado a la vez de no crear una crisis con la autoridad de su superior.

Por otro lado el administrador también se ve presionado por parte de sus subordinados, quienes le exigen mejores condiciones de trabajo. Le presentan maneras diferentes de solucionar los problemas que surgen, para lo cual en ocasiones se debe violar la normatividad, aunque puede darse el caso de que ésta sea obsoleta o limitante de la creatividad humana y, como consecuencia, perfectible. O bien, las soluciones propuestas pueden ser formas viciadas de trabajo adquiridas y aceptadas generalmente, por lo cual el administrador deberá tener habilidad para encauzar a los subordinados hacia el cumplimiento de las normas; para ello, es necesario capacitarlos y evitar el ser rebasado por actitudes como “ahí se va” o el “así es más fácil”, presiones muy comunes en nuestro medio.

El administrador no es presionado solamente por superiores y subordinados, sino también por grupos informales, tanto de amigos como de enemigos dentro de la empresa, quienes tratan de influir en su conducta de acuerdo con los intereses que cada uno persigue. El administrador debe tener habilidad especial para manejar las situaciones que producen estas presiones.

Otra fuente de problemas la constituye el marco jurídico laboral y sus instituciones, como el sindicato, por ejemplo, el cual tiene la tendencia a sobreproteger a los subordinados.

No podemos pasar por alto que existen factores externos; es decir, provenientes de fuera de la organización, los cuales también presionan al administrador; por ejemplo, sus relaciones familiares y sociales.

Habilidades y técnicas a desarrollar en la administración. *El término líder significa guía, autoridad moral.* Aunque no todos los seres humanos son líderes naturales o nacen con un instinto especial que les

permita influir sobre otros, todo administrador debe considerar y cultivar algunas habilidades para dirigir, como las presentadas en la figura 1.5

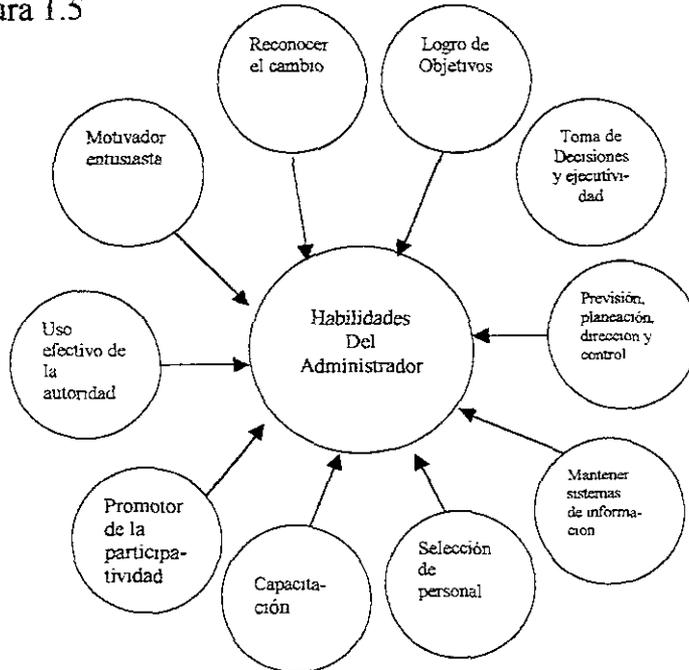


Figura 1.5 Habilidades del administrador (Fuente Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*, p. 22)

Logro de objetivos. Lo que más fuerza da al líder son los hechos, sus logros, su coherencia; no sólo sus promesas y sus planes, sino los resultados.

Toma de decisiones y ejecutividad. Su capacidad de respuesta inmediata para solucionar problemas, desahogar tareas pendientes y cumplir a tiempo las órdenes superiores, son características de un administrador exitoso. El administrador no sólo es parte de un rango jerárquico: también debe representar una característica de la eficiencia.

Tomar decisiones implica riesgos y, por otra parte, no existe la solución perfecta a los problemas, excepto en aspectos técnicos. En los ámbitos relacionados con la dirección de personas, las variables son múltiples y difíciles de controlar totalmente.

No decidir es igual a decidir que no, pues en el primer caso no se reduce la incertidumbre que rodea a la situación, sino que sólo se posterga la resolución.

Previsión, planeación y control del trabajo. Todo administrador debe anticiparse a lo que pueda suceder y prepararse para enfrentar las situaciones venideras. Debe aprovechar su experiencia en la detección de posibles problemas, establecer mecanismos que le permitan conocer sus avances y la calidad del trabajo ejecutado, lo cual puede lograrse sólo a través de controles.

Mantener sistemas de información. La información es como el poder dijo Francis Bacon "*saber es poder*". No toda la información se puede retener en la cabeza: se requieren archivos ordenados y sistematizados para contar con los datos técnicos y administrativos relacionados con las operaciones. Gracias a las computadoras, actualmente es posible que una empresa archive y ordene cantidades inmensas de información. A pesar de ello, siempre será conveniente mantener un nivel óptimo de volumen de datos, esto es, no almacenar por almacenar, sino guardar lo más importante. Los datos almacenados son una fuente valiosa para conocer los puntos críticos y fortuitos de la ocurrencia de fallas que, analizados estadísticamente, permiten remediarlos de forma eficaz. Este es el enfoque que los japoneses han difundido como procesos de mejora continua y administración de calidad, mediante los cuales se han convertido en el país con mayor índice de productividad.

Selección de personal. "Dime con quién andas y te diré quién eres". El administrador se debate internamente en forma constante entre elegir al que es leal o al que es eficaz. Por la premura de tiempo, la

falta de técnicas adecuadas o por presiones de diversa especie, el administrador descuida esta función vital. En un cementerio inglés hay una lápida cuyo epitafio reza: "Aquí descansa un gran hombre, que fue grande porque supo trabajar con hombres más grandes que él." No tuvo miedo a la competencia, tuvo miedo a la incompetencia.

Capacitación. Todos aprendimos gracias a la oportunidad que alguien nos brindó. Es necesario confiar en la gente, permitirle tomar decisiones, facilitar su desarrollo personal, obviamente sin perder el control, ya que finalmente la responsabilidad no se delega. Hoy en día el cambio tecnológico nos rebasa. Nuevas técnicas y métodos vienen a revolucionar el medio y los subordinados deben aplicarlas de inmediato. La única manera de no ser superado por las cambiantes circunstancias, es que el administrador desarrolle habilidades didácticas para capacitar a su personal en el uso de la nueva tecnología. Esto es válido en cualquier campo del conocimiento.

Promotor de la participatividad. Lograr la participatividad y encauzarla a la solución de problemas es uno de los más grandes desafíos que tiene el administrador. Los modernos círculos de calidad, ampliamente impulsados por los japoneses en sus procesos, han logrado revolucionar entre otras a la industria electrónica. El éxito de estos círculos de calidad depende de la disciplina y la congruencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Saber dirigir la toma de decisiones grupales, sin perder el control sobre la situación ni ceder en la calidad de los procesos y productos, es una habilidad que debe desarrollar el administrador mexicano para enfrentarse exitosamente a la competencia encarnizada que conlleva la globalización económica.

Uso efectivo de la autoridad. "Ni tanto que queme al santo ni tanto que no lo alumbré". El exceso de celo puede conducir al autoritarismo; por otra parte, una autoridad relajada puede llevar a la pérdida del control de la situación. *Más que jefes, lo que se necesitan son líderes.*

Motivador entusiasta. El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante: debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener un nivel de ánimo positivo en lugar de sembrar o reavivar rencores y malestares entre subordinados, entre éstos y él o la empresa. En ocasiones, del fracaso grupal el buen administrador obtiene su fortaleza; levanta el ánimo, revisa la(s) causa(s) del problema y crece con el castigo. Franklin D. Roosevelt logró sacar la casta del pueblo estadounidense ante el ataque japonés a Pearl Harbor, al conminar a su nación a no darse por derrotada y motivarla para enfrentar el hecho con ánimo de victoria. El administrador debe ser un líder más que un jefe, es decir, convencer más que vencer y saber aprovechar su autoridad moral, no sólo ejercer su autoridad formal. Esta última es necesaria únicamente como medio, ya que de otra forma puede afectar la relación con los subordinados.

Reconocer el cambio. Heráclito de Efeso, prominente filósofo griego presocrático, dijo: “Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, porque las aguas nuevas siempre están fluyendo”. También dijo: “El sol es nuevo cada día.” Con ello, Heráclito señaló metafóricamente que en realidad no hay nada perenne. De acuerdo con esta línea de pensamiento, se puede afirmar que no existen soluciones únicas. Incluso un problema recurrente será relativamente distinto en cada ocasión que se presente, pues las situaciones cambian. A pesar de todo, Heráclito reconoció que la búsqueda de lo permanente es uno de los instintos básicos que impulsan al hombre hacia el camino de la filosofía; es decir, a tratar de encontrar una verdad universal, la cual, de acuerdo con su pensamiento no se fija, por lo tanto, se eliminan los dogmas.

En términos modernos podemos decir que el administrador que no se actualiza con respecto a la tecnología será superado por ésta, con lo cual pierde su efectividad, sin tomar en cuenta sus méritos del pasado. Hay que recordar que el partido de béisbol se gana con el jonrón de hoy, no con el de ayer.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO

2.1 Concepto de Liderazgo.

Es el “proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de algún objetivo”. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o que sigan una estrategia en particular. Idealmente, este curso de acción es perfectamente consistente con las políticas organizacionales establecidas, los procedimientos y las descripciones de puestos. El tema central del liderazgo consiste en hacer que las cosas se lleven a cabo a través de las personas.

Es el “proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas. Una de ellas es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Esto es, los subordinados deben estar dispuestos a obedecer las órdenes de un superior.

De esto se desprenden el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de estos últimos.

“Podemos definir el liderazgo en un sentido estricto como la dirección de las actividades de los subordinados inmediatos. Es importante

Motivador entusiasta. El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante: debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener un nivel de ánimo positivo en lugar de sembrar o reavivar rencores y malestares entre subordinados, entre éstos y él o la empresa. En ocasiones, del fracaso grupal el buen administrador obtiene su fortaleza; levanta el ánimo, revisa la(s) causa(s) del problema y crece con el castigo. Franklin D. Roosevelt logró sacar la casta del pueblo estadounidense ante el ataque japonés a Pearl Harbor, al conminar a su nación a no darse por derrotada y motivarla para enfrentar el hecho con ánimo de victoria. El administrador debe ser un líder más que un jefe, es decir, convencer más que vencer y saber aprovechar su autoridad moral, no sólo ejercer su autoridad formal. Esta última es necesaria únicamente como medio, ya que de otra forma puede afectar la relación con los subordinados.

Reconocer el cambio. Heráclito de Efeso, prominente filósofo griego presocrático, dijo: "Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, porque las aguas nuevas siempre están fluyendo". También dijo: "El sol es nuevo cada día." Con ello, Heráclito señaló metafóricamente que en realidad no hay nada perenne. De acuerdo con esta línea de pensamiento, se puede afirmar que no existen soluciones únicas. Incluso un problema recurrente será relativamente distinto en cada ocasión que se presente, pues las situaciones cambian. A pesar de todo, Heráclito reconoció que la búsqueda de lo permanente es uno de los instintos básicos que impulsan al hombre hacia el camino de la filosofía; es decir, a tratar de encontrar una verdad universal, la cual, de acuerdo con su pensamiento no se fija, por lo tanto, se eliminan los dogmas.

En términos modernos podemos decir que el administrador que no se actualiza con respecto a la tecnología será superado por ésta, con lo cual pierde su efectividad, sin tomar en cuenta sus méritos del pasado. Hay que recordar que el partido de béisbol se gana con el jonrón de hoy, no con el de ayer.

comprender que la relación entre un líder y sus subordinados es con frecuencia de naturaleza psicológica, puesto que los subordinados pueden fácilmente decidir no seguir las indicaciones del líder o pueden cumplir con lo estipulado o asentado por escrito, pero no con el espíritu de quien lo ordena. Chester Barnard (1938) señaló persuasivamente que el papel esencial de un administrador es actuar como líder y expandir el grado de aceptación, nivel de mando que los subordinados aceptarán de inmediato y con entusiasmo”.⁴

El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir y orientar las actividades inherentes a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Tal concepto lleva implícitas tres importantes normas.

En primer lugar el liderazgo debe comprender a otras personas: subalternos o seguidores. Por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo contribuyen a definir la posición relativa de aquel y a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subalternos, todas las cualidades del dirigente serían inaplicables.

En segundo lugar, el liderazgo supone una distribución desigual del poder, entre dirigentes e integrantes del grupo. Los dirigentes tienen autoridad para orientar algunas de las actividades del grupo, por el contrario los miembros de éste no tienen autoridad para dirigir las actividades de aquellos. Sin embargo, los integrantes del grupo afectarán aquellas actividades de diversas maneras.

En tercer lugar, además de tener capacidad legítima para dirigir a sus subalternos o seguidores, los dirigentes también pueden ejercer influencia. En otras palabras, están en capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones. Por ejemplo, el gerente podrá ordenar a un empleado a ejecutar determinada tarea, pero será su influencia sobre el trabajador lo que determinará si el trabajo se cumplirá debidamente.

⁴ Gannon, Martin J., *Administración por Resultados*, p 272.

El liderazgo se relaciona con la innovación, la influencia, el dar un buen ejemplo y el dar dirección.

Una persona que tiene liderazgo es alguien que da instrucciones en forma entusiasta y otras personas lo siguen. El liderazgo puede considerarse como el logro de metas y la comunicación necesaria para dirigir a las personas hacia estas metas. Imágenes que están asociadas con el liderazgo; personas, influencia y metas.

“El liderazgo incluye el uso del poder o la influencia. Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva.

El liderazgo es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas.

El liderazgo es donde se implanta la práctica de la administración.

El liderazgo es donde se encuentra la acción.

Los líderes informales pueden ser tan importantes como los líderes formales.

*“El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. Las actividades administrativas como la planeación, la organización y la toma de decisiones son como capullos latentes hasta que el líder estimula el poder de motivación en las personas y las guía hacia el logro de metas”.*⁵

⁵ Daft, Richard L. y Steer Richard M., *Organizaciones El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, p 519

El liderazgo es el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los otros o para modificarlo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Es claro, que cuanto más influencia y poder tiene un líder, mayores posibilidades de éxito tienen sus intentos. El líder ideal sería muy carismático, ocuparía una posición de autoridad legítima y tendría conocimientos expertos, así como un gran poder coercitivo y premiador. En la vida real, sin embargo, el líder puede carecer de poder carismático y experto, su papel como líder está asegurado por su posición en la jerarquía y por sus poderes para premiar y castigar a sus subordinados.

2.2 Dirección no es lo mismo que Administración.

Muchas personas dan el mismo significado a la administración y a la dirección. Por ejemplo, los reporteros comentan el ejercicio de “dirección” del presidente de los EE.UU. refiriéndose a cosas tales como nuevos programas (planeación), a cambios organizacionales (organización), a calidad de los asesores (contratación de personal), a la habilidad para inspirar confianza (dirección) y a la habilidad para efectuar cambios rápidamente cuando las cosas salen mal (control). Quizá una explicación para interpretación tan amplia de la dirección, es que en ocasiones usamos el término “dirigente” cuando nos referimos a los gerentes. Aun cuando los dos son similares, existen algunas diferencias importantes.

La dirección es la habilidad que una persona tiene de dirigir a otros para que contribuyan hacia metas y objetivos. La administración trae implícita la dirección, pero también incluye las otras funciones de planeación, organización, contratación de personal y control. Dirigir es una parte de la administración, pero no es lo mismo que administración.

2.3 Teoría de Rasgos del Liderazgo.

Los primeros estudios del comportamiento del líder, o intentos de influir en los subordinados, se centraron principalmente en los rasgos o características que supuestamente separan a los líderes de quienes no lo son. La lógica en que se sustenta la *teoría de los rasgos* era que la persona que tuviera determinados rasgos podría influir en los demás. Esta investigación generalmente se clasifica como la teoría de liderazgo del “Gran Hombre”, puesto que supone que el líder es lo suficientemente diferente de la persona normal, en términos de rasgos de personalidad como sería la inteligencia, la perseverancia y la ambición.

Edwin Ghiselli (1971) descubrió que el rasgo de más importancia en los administradores que triunfan es la capacidad o habilidad de supervisión, seguida muy de cerca por el deseo de realización profesional. Otros rasgos importantes que destacó fueron: la inteligencia, la autorrealización (el deseo de alcanzar su propio potencial), la seguridad en sí mismo y la decisión.

Barnard Bass (1982) ha estudiado con mucho detalle la literatura sobre el liderazgo y ha observado que quince o más estudiosos avalan las siguientes conclusiones:

La persona promedio que ocupa un puesto de liderazgo supera al miembro promedio de su grupo en los siguientes aspectos: (1) inteligencia; (2) estudios; (3) confianza en que asume y cumple responsabilidades; (4) participación en las actividades con los demás; y (5) nivel socioeconómico.

Además diez o más estudios avalan la idea de que la persona promedio que ocupa un puesto de liderazgo supera al miembro promedio del grupo hasta cierto grado, en las siguientes áreas: es más sociable, tiene mayor iniciativa y persistencia, sabe como lograr que se hagan las cosas, tiene confianza en sí mismo, se mantiene alerta y

trata de tener amplios conocimientos de la situación, coopera con los demás, goza de popularidad, tiene capacidad para adaptarse y tiene facilidad de palabra.

En resumen, los líderes sí tienen ciertos rasgos que marcan la diferencia respecto de sus subordinados inmediatos. Sin embargo, existen muchas otras facetas de comportamiento del líder o de sus intentos de influencia, e incluso el comportamiento del líder se ve restringido en muchos casos.

Si se realizara una encuesta en la calle para definir el concepto de liderazgo, seguramente nos encontraríamos con respuestas que se refieren a cualidades como inteligencia, carisma, firmeza, entusiasmo, fortaleza, valentía, integridad y autoconfianza. Estas respuestas representan, en esencia, la *teoría de rasgos* del liderazgo.

¿Es posible aislar a uno o más rasgos en individuos como líderes, por ejemplo; Martin Luther King, Juana de Arco, La Madre Teresa de Calcuta, Elizabeth Dole, Nelson Mandela, Mahatma Ghandi que los líderes no tienen? Podemos afirmar que estas personas satisfacen nuestra definición de líder, pero representan personas con característica completamente diferentes. Si el concepto de rasgos demostró ser válido, todos los líderes tendrían que tener características específicas.

Los esfuerzos de investigación para separar estos rasgos dio como resultado una serie de finales sin salida. Fracasaron los intentos por identificar una serie de rasgos que siempre marcaran la diferencia entre los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los líderes no efectivos. Tal vez fue algo optimista creer que una serie de rasgos de personalidad estables y particulares se podrían aplicar en forma generalizada a todos los líderes eficientes.

“Sin embargo, la intención de identificar los rasgos consistentemente asociados con el liderazgo ha sido más exitosa. Los seis rasgos en los

que se puede ver la diferencia entre los líderes y los no líderes comprenden: el impulso, el deseo de dirigir, la honestidad y la integridad, la autoconfianza, la inteligencia y el conocimiento en relación con el trabajo”.⁶

Estas cualidades se describen a continuación:

1. Impulso. Los líderes muestran un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, son persistentes, incansables en sus actividades y demuestran iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disponibilidad al tomar la responsabilidad.
3. Honestidad e integridad. Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores por ser confiables y no mentir o por mostrar una alta congruencia entre la palabra y los hechos.
4. Autoconfianza. Los seguidores buscan líderes por falta de autoconfianza. Por tanto, los líderes necesitan mostrar autoconfianza a fin de convencer a los seguidores de la rectitud de las metas y decisiones.
5. Inteligencia. Los líderes necesitan ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; además de ser capaces de tener visión, darle solución a los problemas y tomar decisiones correctas.
6. Conocimiento relacionado con el puesto. Los líderes eficientes tienen un alto grado de conocimiento sobre los asuntos de la compañía, de la industria y técnicos. Un conocimiento profundo y

⁶ Robbins, Stephen P. y De Cenzo David A. *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*, p 314

acertado permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de dichas decisiones.

Aún los rasgos individuales no son suficientes para explicar el liderazgo. En las explicaciones basadas en un solo rasgo se ignoran los factores de situación. Tener los rasgos adecuados sólo hace más probable que un individuo sea en realidad un líder efectivo. Todavía tiene que tomar las acciones correctas. Y lo que es correcto en una situación no necesariamente resulta correcto en otras situaciones diferentes. Así que mientras ha reaparecido cierto interés en los rasgos durante la década pasada, un movimiento importante lejano a lo que significan las teorías de rasgos se inició a principios de la década de los cuarenta. La investigación del liderazgo desde finales de los cuarenta hasta mediados de los sesenta hizo énfasis en los estilos de los comportamientos preferidos que mostraron los líderes.

2.4 Enfoque Situacional de Liderazgo.

La atención del estudio del liderazgo ha cambiado del enfoque de rasgos de personalidad al enfoque situacional de liderazgo, más moderno, tienen sus bases en la suposición de que todos los casos de líderes exitosos son un tanto diferentes y requieren una combinación única de líderes, seguidores y situaciones de liderazgo. Esta interacción se expresa comúnmente en forma matemática; $LE = f(L, S, S)$, en donde LE es un líder exitoso, f significa función de, y L, F y S son, respectivamente, el líder, el seguidor y la situación. La interpretación de esta fórmula indicaría que el liderazgo exitoso es una función del líder, el seguidor y la situación. Esto es, el líder, el seguidor y la situación deben adecuarse entre sí para que el esfuerzo de liderazgo sea exitoso.

La perspectiva de situación identifica varios factores que podrían influir en el comportamiento del dirigente. Los enfoques situacionales del liderazgo tienen por objeto (1) identificar cuál de estos factores es

el más importante bajo determinadas circunstancias y (2) predecir el estilo de liderazgo que será de mayor eficacia en tales condiciones.

2.5 Teorías Conductuales de Liderazgo.

Después de descubrir que los líderes no poseen un conjunto uniforme de rasgos personales, los investigadores retornaron su atención a la identificación de las conductas características de los líderes eficaces. Los modelos de comportamiento de liderazgo giran en torno a las diferencias de las acciones de los líderes eficaces de los ineficaces. Es decir, se ocupan de lo que hacen los líderes eficaces y los ineficaces: cómo delegan las tareas a sus subordinados, dónde y cuándo se comunican con los demás, cómo desempeñan su papel, etc. A diferencia de los rasgos, las conductas son observables y aprendibles; ya que se les puede adquirir, es posible capacitar a los individuos para que sean líderes eficaces.

Se esperaba que las teorías conductuales no sólo se concentraran en proporcionar más respuestas definitivas sobre la naturaleza del liderazgo sino, de tener éxito, también tuvieran implicaciones prácticas muy diferentes de las del enfoque de rasgos. Si la investigación de rasgos había sido exitosa, ésta habría proporcionado la base para seleccionar a las personas "correctas" para asumir las posiciones claves en las organizaciones que requieren de liderazgo. Por el contrario, si los estudios conductuales fueran para descubrir las determinantes conductuales críticas del liderazgo, podríamos capacitar a las personas para ser líderes.

Hubo diversos estudios que juzgaron los estilos conductuales. Se podría hacer una revisión de manera concisa los dos estudios más comunes: El del grupo estatal de Ohio y el del grupo de la Universidad de Michigan. Es importante mencionar que dentro de los conductuales de liderazgo puede enunciarse también el estudio de Douglas McGregor con su teoría X y Y.

2.6 Teoría de Douglas McGregor.

Uno de los científicos del comportamiento que más influencia ha ejercido es Douglas McGregor, quien clasifica a los directivos o líderes de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo: (1) autoritario, al que él llama “teoría X”, y (2) uno más igualitario, al que denomina “teoría Y”.

Según McGregor, el estilo de dirección de la teoría X, que se originó en la Iglesia Católica y en las instituciones militares, tiene sus fundamentos en los modelos coercitivo y económico del hombre. El director típico de la teoría X tiene la idea de que el hombre es intrínsecamente perezoso, y elude el trabajo siempre que le es posible, porque le desagrada. Por lo tanto, el líder de la teoría X debe utilizar medidas drásticas para controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización. Controla a sus subordinados mediante el uso de la coerción y la amenaza de castigo si no se realiza un esfuerzo adecuado. El uso de estos controles externos es necesario por el hecho de que la mayoría de los seres humanos son incapaces de autodominarse: prefieren responder a órdenes directas, en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones. En esta suposición está implícito, por supuesto el concepto de que hay dos clases fundamentales de personas: las que desean dirigir y aceptar responsabilidades (el director o líder) y las que quieren ser dirigidas y eludir las responsabilidades siempre que es posible. Según la teoría X, la consigna del director es «hay que vigilarlos constantemente».

Las suposiciones de un director de la teoría Y, por el contrario, se basan en el concepto de la autorrealización de Maslow, es decir, el trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que alcanzan los objetivos organizacionales. Así pues, no existe una división definida entre élites líderes y masas (seguidores). El líder de la teoría X, por el

contrario, infrutiliza a sus hombres, que tienen más aptitudes y posibilidades imaginativas y creadoras de lo que él cree. En condiciones adecuadas, los individuos desean realmente efectuar un buen trabajo y se esforzarán en lograrlo; su actuación se basará en los controles internos, en lugar de los externos.

En su examen de estas dos teorías contrastantes de la dirección, McGregor señala que las suposiciones acerca de la naturaleza y el comportamiento humano influyen en todas las decisiones o acciones del director; el líder actuará y se comportará de acuerdo con sus propias suposiciones y creencias básicas. Destaca que muchos directores suponen, realmente, que las personas son intrínsecamente perezosas y para que trabajen hay que ejercer presión sobre ellas. Pero estas suposiciones de la teoría X están anticuadas, afirma él. Hoy en día, el hombre occidental vive en sociedades democráticas con unos niveles cada vez más altos de vida y de educación. En realidad, al tratar de motivar al hombre moderno con métodos anticuados basados en erróneas suposiciones las organizaciones se adhieren a las hipótesis de la teoría X y no están motivando a sus empleados hacia la realización ni de los objetivos de la organización ni de los objetivos individuales. (Debe advertirse, sin embargo, que estas suposiciones no son necesariamente válidas para las culturas no occidentales).

En contraparte, los directores que creen en las suposiciones de la teoría Y acerca de las personas, estructuran la situación laboral de forma que sus subordinados puedan asumir el autodomínio y la responsabilidad por el resultado de sus esfuerzos, ayudándoles así a satisfacer sus necesidades de conexidad (afiliación) y crecimiento (estima y autorrealización). El objetivo del enfoque de la teoría Y consiste en hacer que el trabajo sea intrínsecamente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe trabajar en pro de un ambiente favorable al crecimiento tanto de la organización como de sus subordinados. En otro caso, las personas buscarán la satisfacción

en otra parte, como, por ejemplo, el sabotaje y los actos perjudiciales para la organización. (Ver Fig. 2.1)

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X		SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
Al empleado común le disgusta trabajar y lo evitará de ser posible.		A la gente le gusta trabajar
Los empleados desean que se les dinja lo más posible	Contra	Los empleados comprometidos con los objetivos de la organización ejercerán autodirección y autocontrol.
Los administradores deben coaccionar a los empleados (amenazarlos con castigarlos) para que trabajen		Los empleados aprenden a aceptar e incluso buscar responsabilidad en su trabajo

Figura 2.1 Comparación de supuestos de la teoría X y la teoría Y. (Fuente Don Hellriegel y John W. Stocum, *Administración*, p. 509)

2.7 Los Estudios OSU.

“Los estudios sobre liderazgo de la Universidad Ohio State se iniciaron después de la Segunda Guerra Mundial. Fueron llevados a cabo bajo la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad Ohio State, y uno de sus objetivos principales fue investigar las determinantes de situación de la conducta de liderazgo. En particular, los investigadores trataban de contestar a la pregunta: ¿Qué tipos de conductas manifiestan los líderes y qué efecto tienen estos estilos de liderazgo en el rendimiento y el nivel de satisfacción del grupo de trabajo respectivo?”⁷

Estos estudios de comportamiento de liderazgo, con el paso del tiempo, identificaron dos dimensiones importantes del estilo de liderazgo que los administradores utilizan: 1) *la estructura de iniciación (orientación de tarea)* y 2) *la consideración*. La orientación de tarea se refiere al grado en que el líder estructura el trabajo de sus subordinados, asignándoles tareas definidas,

⁷ Hodgetts, Richard M y Altman Steven, *Comportamiento en las Organizaciones*, p. 203

especificando claramente los procedimientos que deben seguir, aclarando lo que se espera de ellos y programándoles su trabajo. Por lo general los líderes con este estilo tienen altos niveles de desempeño, enfatizan las fechas límite, dan direcciones, programan las actividades del grupo y hacen énfasis en la planeación y el establecimiento de objetivos. Tienen a preocuparse por realizar una tarea mediante la organización y dirección de los miembros del grupo.

La *consideración* se refiere a sí el líder construye un medio ambiente de apoyo para sus subordinados, al ser amigable y accesible, mostrando una preocupación por el bienestar personal del grupo y de sus miembros, y proporcionando aviso por anticipado de cualquier cambio que se tenga que hacer. Estadísticamente hablando, la orientación en el trabajo y la consideración son independientes unas de otras. Sin embargo, una persona puede estar orientada en el trabajo y la consideración son independientes unos de otros. Sin embargo, una persona puede estar orientada hacia las tareas y tener consideración, simultáneamente.

Las características de consideración y estructura de iniciación de la Universidad Estatal de Ohio son muy parecidas a las características de liderazgo centrado en los empleados y centrado en el trabajo de la Universidad de Michigan. La única diferencia es que la Universidad de Michigan supuso que los líderes se concentran o en el trabajo o en los empleados, pero no en ambos. La investigación de la Universidad de Ohio sugirió que los líderes pueden mostrar conductas que incluyen la consideración y la estructura de iniciación, o ambas, o ninguna. (Ver Fig. 2.2)

En el transcurso en que se efectuaron estos estudios se desarrolló un Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ cuyo significado en inglés es Leader Behavior Description Questionnaire), dicho cuestionario es una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder.

Consideración	Alta	1 Alta consideración 2 Alta estructura inicial	1 Alta consideración 2. Alta estructura inicial
	Baja	1 Baja consideración 2 Baja estructura inicial	1 Baja consideración 2 Baja estructura inicial
		Baja	Alta
		Estructura inicial	

Figura 2.2 Dimensiones del comportamiento del liderazgo (Fuente: Daft, Richard L. y Steer Richard M., *Organizaciones El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, p. 523)

2.8 Los Estudios de la Universidad de Michigan.

Los trabajos realizados en el Centro de Investigación y Encuesta de la Universidad de Michigan permitieron establecer dos dimensiones de la conducta de liderazgo. Los investigadores observaron que los supervisores se inclinaban a concentrar su atención en los empleados o en el trabajo. Los líderes centrados en los empleados tienen un alto interés por las necesidades personales de sus subordinados. Los líderes que dan especial atención a los empleados enfatizan las relaciones interpersonales positivas tienen disponibilidad para adaptarse a las diferencias entre los empleados y son amistosos y accesibles. Los líderes centrados en el trabajo se concentran más en la terminación de la tarea. Concentran su atención en lograr eficiencia en la producción y en lograr las metas de producción, a pesar de que esta actitud de como resultado que los empleados no estén contentos. Estos líderes se preocupan únicamente por realizar el trabajo.

“La conclusión general de la investigación fue que los líderes que se centran en los empleados tendían a lograr mayor productividad y

sus subordinados estaban más satisfechos. Los líderes que se centraban en el trabajo, aunque se concentraban primordialmente en la realización del trabajo, tendían a tener grupos menos satisfechos y menos productivos”.⁸

2.9 Fred Fiedler.

“Fred Fiedler creó el primero y quizá el más conocido de los modelos de contingencia para el liderazgo. El modelo representaba un avance respecto a los modelos conductuales del liderazgo al especificar que el desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de la naturaleza de la situación en que se presenta el liderazgo”.⁹

Fiedler inicialmente pensó que estaba midiendo los rasgos de personalidad del líder. Sin embargo, su trabajo más reciente sugiere que básicamente estaba midiendo la orientación hacia la tarea y la consideración. El líder que se refiere a su colaborador menos preferido de manera desfavorable, tiende a ser orientado a la tarea. Ya que Fiedler utilizó sólo una escala en su investigación, el líder podía alcanzar elevada puntuación en orientación a las tareas o en consideración, pero no en ambas tendencias a la vez.

2.9.1 Factores situacionales.

El siguiente aspecto del modelo de Fiedler definió la situación en la que funciona un líder. La duda es si la situación es favorable o desfavorable para el líder. Dicho de otro modo, si la situación se presta para hacer más difícil el papel del líder. Fiedler expuso y cuantificó la situación en tres dimensiones.

⁸ Daft, Richard L. y Steer Richard M., *Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, pp 522, 523

⁹ op cit p 526

1. **Relaciones líder-miembro.** Se refiere a la actitud y aceptación que muestra el grupo hacia su líder.
2. **Estructura de tarea.** Es el grado hasta el cual los trabajos están descritos con todo detalle.
3. **Poder del puesto.** Es la cantidad de autoridad formal y legítima que el líder posee en virtud de su puesto dentro de la organización.

Fiedler investigó ocho posibles combinaciones de estas tres situaciones en función del cuál era el estilo de liderazgo más apropiado, ya sea de orientación a las tareas o de consideración. El liderazgo de orientación hacia las tareas tuvo mayor éxito en cinco situaciones, y el de consideración, en las otras tres ocasiones. (Ver Fig. 2.3)

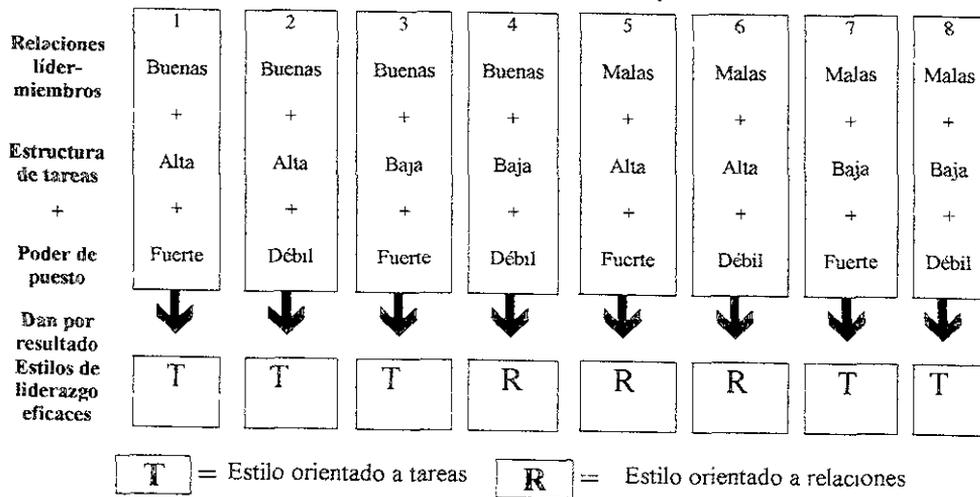


Figura 2.3 Modelo de contingencias de Fiedler (Fuente: Don Hellriegel y John W. Slocum, *Administración*, p. 515)

“De acuerdo con Fiedler un estilo de liderazgo orientado hacia las tareas es más eficaz que un estilo orientado a la consideración cuando

se dan situaciones extremas, es decir cuando la situación es muy favorable (cierta) o muy desfavorable (incierta)¹⁰. Por lo tanto, un liderazgo orientado a las tareas sería apropiado en un desastre natural, como en el caso de un incendio o una inundación. Dentro de una organización comercial, el estilo orientado hacia las tareas sería ideal durante una crisis financiera, como en el caso ocurrido en Chrysler Corporation poco antes de que Lee Iacocca fuera presidente.

En una situación tan incierta, las relaciones de líder-miembros son ligeramente pobres, la tarea no está estructurada y el poder del puesto del líder es débil, debido a que pocas personas saben qué hacer y nadie ha sido nombrado de manera formal y oficial, para actuar como líder. La persona que surge como líder para dirigir la actividad del grupo con frecuencia desconoce en gran medida a cada uno de los miembros de su grupo. Bajo tales condiciones, el líder orientado hacia las tareas, que consigue que las cosas se hagan, tendrá éxito. Si el líder tiene consideración puede llegar a perder tanto tiempo que el desastre adquiera proporciones que lo dejen fuera de control.

En el caso de Iacocca, despidió a treinta y tres de los treinta y cinco vicepresidentes de Chrysler, y los reemplazó con un grupo pequeño de ejecutivos de Ford con quienes él había laborado anteriormente. Un tipo similar de liderazgo se requiere en situaciones muy ciertas o favorables.

El estilo de liderazgo hacia la consideración parece ser apropiado cuando el entorno o situación es favorable o moderadamente cierto, por ejemplo, cuando (1) las relaciones líder-miembro son buenas, (2) la tarea no esté estructurada, y (3) el poder del puesto es débil. Por ejemplo, a los científicos de investigación no les agrada un superior fuerte que estructure la tarea para ellos, puesto que deben seguir sus ideas creativas para poder resolver sus problemas. En tales condiciones, un estilo de liderazgo orientado a la consideración es

¹⁰ Gannon. Martin J., *Administración por Resultados*, p. 278

preferible al estilo orientado a las tareas puesto que el éxito del líder dependerá en parte de sus buenas relaciones con los subordinados.

2.9.2 Estilo de liderazgo.

Para medir el estilo de liderazgo. Fiedler evaluó la orientación de las personas hacia los compañeros menos preferidos (llamados CMP). Fiedler utilizó un cuestionario que contenía dieciséis escalas delimitadas por adjetivos positivos y negativos. A cada líder se le dieron instrucciones de pensar en la persona con la que trabajaba menos satisfactoriamente y calificarla en cada una de las dieciséis escalas. A continuación se presentan tres ejemplos de estas escalas:

Aburrido-----Interesante
 Pendenciero-----Afable
 Tímido-----Jovial

Los líderes tendieron a seguir distintos modelos en su evaluación de los compañeros menos preferidos. Algunos líderes veían a los compañeros menos preferidos en términos bastante positivos y una descripción favorable proponía a un líder con orientación hacia las personas o hacia las relaciones. Los que reportaron una descripción desfavorable de los compañeros menos preferidos presentaban una orientación hacia el trabajo. Solicitando a los gerentes simplemente que evaluaran a alguien con quien no les gustaba trabajar, Fiedler pudo determinar si tenían una orientación hacia las personas o hacia el trabajo. Los líderes con un CMP bajo obtenían satisfacción y autoestima mediante la realización de metas inherentes al trabajo. Los líderes con un CMP elevado obtenían satisfacción y autoestima mediante relaciones favorables con otros y un ambiente positivo de grupo.

2.10 Tannenbaum y Schmidt y la Escala de la Dinámica de la Autoridad.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt fueron los primeros teóricos que describieron los diversos factores que según ellos, debieran influir sobre la elección de un estilo de liderazgo por el gerente¹¹. Aunque personalmente prefieren el estilo democrático, admiten que los gerentes deben tomar en cuenta ciertas consideraciones prácticas antes de tomar la decisión por una u otra forma. Proponen que el gerente considere tres grupos de “fuerzas” antes de optar por un estilo de liderazgo: fuerzas del gerente, fuerzas de los subordinados y fuerzas de la situación. Este enfoque hace resaltar a los gerentes más eficaces como aquéllos que son *flexibles*, que están en capacidad de elegir las conductas de liderazgo necesaria en determinado tiempo y lugar.

El modo de dirigir del gerente será influenciado básicamente por sus antecedentes: conocimientos, valores y experiencia (*fuerzas del gerente*). Por ejemplo, el gerente que opine que las necesidades del individuo deben ocupar un segundo lugar con relación a las de la organización podrá desempeñar un papel muy directivo en las actividades de sus subordinados. Como lo muestra la siguiente figura:

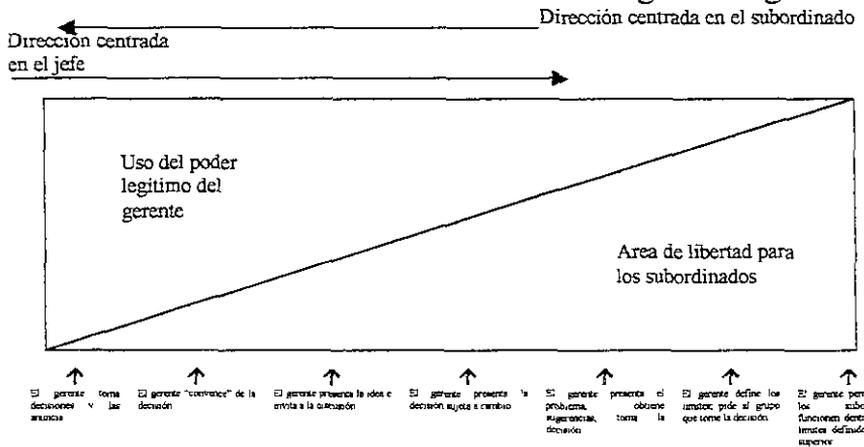


Figura 2.4 Continuo del comportamiento gerente-subordinado (Fuente: Megginson Leon C., Donald C Mosley, Paul H. Pietri, *Administración: Conceptos y Aplicaciones*, p. 460) (Ver Fig 2.4)

¹¹ Stoner, James A F, *Administración, México*, p 446

También deben considerarse las características de los subalternos antes que pueda el gerente elegir un estilo de liderazgo. Según Tannenbaum y Schindt, los gerentes pueden permitir mayor participación y libertad cuando los subalternos cumplen con las siguientes condiciones:

- Tienen aspiración a la independencia y libertad
- Quieren responsabilidad en la toma de decisiones
- Se identifican con las metas de la organización
- Tienen suficientes conocimientos y experiencia para tratar el problema de manera eficaz
- Tienen experiencia con gerentes anteriores que les lleva a esperar su participación en la gerencia.

Cuando faltan estas condiciones, los gerentes deberán inclinarse hacia el estilo autoritario. Sin embargo, podrán variar su comportamiento una vez que los subalternos adquieran confianza en ellos mismos después de trabajar con ellos.

Finalmente para la elección de un estilo de liderazgo, el gerente debe contar con ciertas fuerzas situacionales como el ambiente de la organización, el grupo específico de trabajo, la naturaleza de las tareas, las exigencias del tiempo, y aun algunos factores de ambiente que podrían afectar las actitudes de los integrantes de la organización hacia la autoridad.

La mayoría de los gerentes, por ejemplo, se inclinarán por el estilo de liderazgo preferido por la jerarquía de la organización. Si la alta dirección destaca las habilidades en el campo de relaciones humanas, el gerente optará por un estilo orientado al empleado. Si se favorece un estilo enérgico de tomar las "riendas", el gerente se decidirá por un medio de proceder orientado a la tarea.

El grupo específico de trabajo también influye sobre la elección del estilo. Un grupo que trabaja bien en equipo podría responder mejor a

un ambiente abierto y libre en vez de la supervigilancia estricta. Igual puede decirse de un grupo que tenga confianza en resolver los problemas como unidad. Pero si el grupo es demasiado grande o está muy separado geográficamente, podría ser difícil aplicar la gerencia participativa.

La naturaleza del problema y las presiones del tiempo son otros factores situacionales que pudieran influir sobre la elección de estilos de liderazgo. Un problema complicado que requiere habilidad y conocimientos altamente especializados que sólo posee el gerente podría hacer necesarias las instrucciones directas y supervigilancia estricta del gerente. De manera similar en las situaciones en que se hacen indispensables las decisiones rápidas (como en casos de urgencia), aun los dirigentes democráticos podrían recurrir al estilo autoritario del liderazgo.

2.11 Rejilla Administrativa (Grid Gerencial).

“En 1964 Robert Blake y Jane S. Mounton publicaron su modelo en un artículo que denominaron “The Managerial Grid”, que ha sido traducido como “Grid Gerencial”, “Malla administrativa” o “Parrilla gerencial”. En una matriz establecieron la diferencia de dos factores: atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión, en la matriz se evaluaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9. Se observaron cinco posiciones”.¹²

- 1.1 Mínima atención a la producción y mínima atención a las personas.
- 1.9 Mayor atención a la producción y mínima atención al personal.
- 9.1 Máxima atención a las necesidades del personal y mínima atención a la producción.

¹² Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, p. 285

9.9 Máxima atención al personal y máxima atención a la producción.

5.5. Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.
(Ver Fig. 2.5)

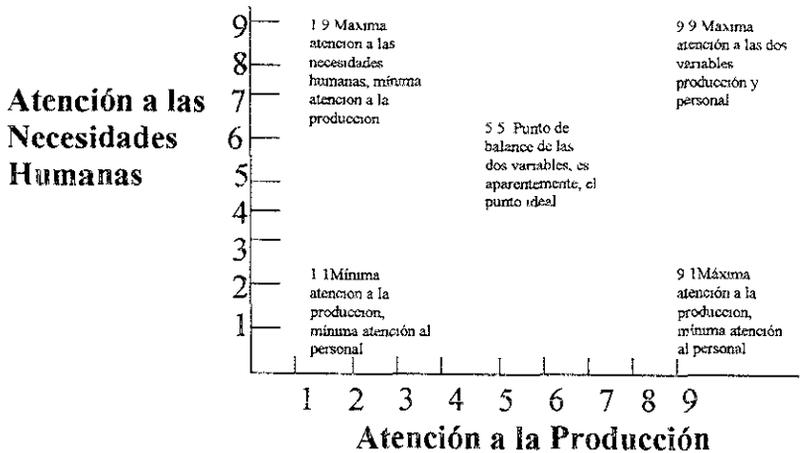


Figura 2.5 Matriz de Blake y Mouton (Fuente Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, p. 286)

De acuerdo con Blake y Mouton, el líder 1.1 evita a toda costa tomar decisiones, es neutral cuando se presenta un conflicto, crea un clima organizativo apático, proporciona poca motivación a los subordinados y rara vez ofrece retroalimentación en relación al desempeño. Los resultados son que la creatividad se anula y los subordinados tan sólo desean sobrevivir lo mejor que se pueda. El líder 9.9 opera exactamente de manera contraria. Este basa sus decisiones en un consenso entre miembros del grupo, compara y resuelve el conflicto y los problemas relacionados con él, crea un clima organizativo basado en la confianza y la aceptación, motiva a los subordinados por medio de factores de contenido de trabajo, más que por factores de higiene, y proporciona a los subordinados evaluaciones y críticas específicas, espontáneas y francas. Los resultados son que los subordinados

comparten los enfoques creativos e integran su trabajo y metas con los del líder y con los de la organización.

Blake y Mouton sostienen que el punto adecuado de balance es el 5.5. En una relación cuadrática esto se puede apreciar que es falso porque sólo cubre el 25% del universo del problema. En todo caso el punto de balance es 7.7, o sea, aproximadamente el 50%, si bien el ideal administrativo es $10.10=100\%$, como lo demuestra la siguiente figura.

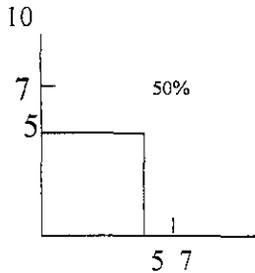


Figura 2.6 Punto de balance en la Matriz de Blake y Mouton.
(Fuente: Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*, México, p. 286)

En la figura 2.6 se puede apreciar que un liderazgo centrado en 25% es pobre. No podemos ver medios alumnos o medios maestros. En filosofía se afirma que las verdades no son medias verdades. En moral, lo medio bueno y medio malo es indeseable. “Ser o no ser”, es el dilema.

Las conclusiones de la investigación de Blake y Mouton proponen que los líderes logran un mejor desempeño cuando emplean un estilo de liderazgo caracterizado como alto en su preocupación tanto por las personas como por la producción.

2.12 Teoría del Ciclo de Vida de Hersey y Blanchard.

“Otra teoría de la dirección que ha atraído considerable atención es lo que Paul Hersey y Kenneth Blanchard llaman *teoría del ciclo vital*. La teoría se apoya en la investigación anterior de la dirección, en especial en los estudios Ohio State y en el trabajo de William Reddin. Igual que Fiedler, Hersey y Blanchard adoptan un enfoque situacional -con una gran diferencia-. Ellos acentúan el uso por parte del dirigente de un estilo flexible, dependiendo del diagnóstico que hagan de la situación”¹³.

Conceptos básicos. El concepto básico de la teoría del ciclo vital es que las estrategias y el comportamiento del dirigente deben ser situacionales, con base principalmente en la madurez o inmadurez de los subordinados. Para entender más claramente la teoría, a continuación se enlistan algunas definiciones.

Madurez es la capacidad de los individuos o grupos para fijar metas elevadas, pero a la vez alcanzables, y su disposición y habilidad para aceptar responsabilidades. Estas variables de madurez, que son resultado de la educación y/o de la experiencia, deben considerarse sólo en relación a la tarea específica que debe desempeñarse.

Comportamiento de tarea es el grado hasta el cual es probable que los dirigentes organicen y definan los papeles de sus seguidores, que expliquen cuáles son las actividades que debe desempeñar cada uno cuándo, dónde y cómo van a ejecutar las tareas. Se basa en el establecimiento de patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y formas de hacer los trabajos.

Comportamiento de relación se refiere a las relaciones personales del dirigente con los individuos o miembros de su grupo. Comprende la cantidad de apoyo que brinde el dirigente y el grado hasta el cual se

¹³ Megginson Leon C., Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, *Administración Conceptos y Aplicaciones*, p. 464

dedica a la comunicación interpersonal y al comportamiento facilitador.

La siguiente figura muestra la relación entre la madurez de los seguidores y el estilo de la dirección basados en el comportamiento de relación y de tarea de los dirigentes. El estilo del líder debe cambiar a medida que aumente la madurez de los seguidores.

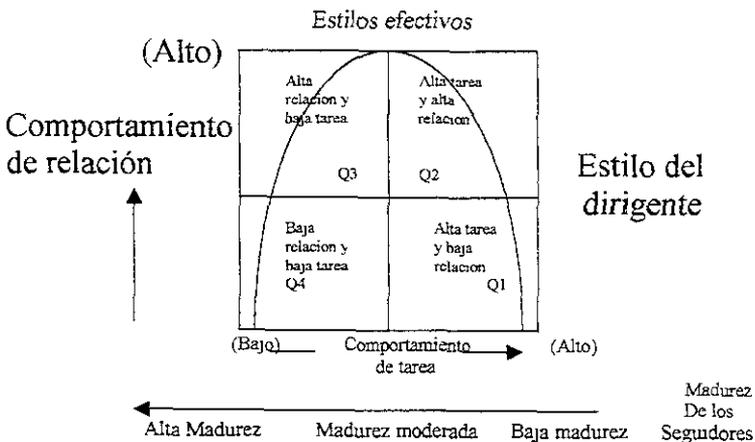


Figura 2.7 Teoría situacional de la dirección. (Fuente: Megginson Leon C., Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, *Administración Conceptos y Aplicaciones*, p. 465)

La gráfica puede usarse como sigue. Primero, se determina el nivel de madurez de los miembros de un grupo (maduros o inmaduros). A continuación se traza una línea hacia arriba hasta que intercepte la línea curva. Esta intersección determina cuál de los cuatro estilos básicos de dirección es el más efectivo para esa situación. El número Q representa un cuadrante dado del estilo de dirección.

La teoría en la práctica. Hersey y Blanchard usaron el ejemplo de la relación de los padres con sus hijos para ejemplificar su teoría. Es probable que resulten consecuencias negativas si los padres tienden a usar sólo un estilo de dirección durante los años de desarrollo de los niños. Específicamente, habrá rebelión y los niños escapan o se

dedicarán a muchas actividades rebeldes y antisociales si los padres tienden a usar sólo un estilo de dirección muy inclinada sólo a la dirección (alta tarea y baja relación). El punto en el cual es probable que se rebelen los niños es en los primeros años de la adolescencia.

Por otra parte, con frecuencia el resultado es que son niños que merecen el calificativo de “niños malcriados”, con poca consideración de reglas, reglamentos o los derechos de los demás, si los padres usan principalmente un estilo indulgente. La clave es usar un comportamiento más directivo en los primeros periodos y a medida que el niño (el trabajador) madura, proporcionar menos dirección y control.

Un punto clave que recordar sea en una familia o en un grupo de trabajo es que, con respecto a una labor específica, los dirigentes tienen que modificar sus estrategias y cambiar hacia atrás en el ciclo de madurez cuando las circunstancias así lo ameriten.

2.13 Rensis Likert.

“A diferencia de McGregor, Likert centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el líder. Organiza los estilos organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico (sistema 1), al menos explotador pero todavía autoritario (sistema 2), a uno más consultivo (sistema 3), al participativo (sistema 4)”¹⁴. Likert utiliza la palabra «sistema» en el sentido de categoría o tipo de enfoque y no en el de estructura global de una organización.

Likert ha creado una escala, o conjunto de preguntas, para medir la posición de una organización o de un componente organizacional en este continuo entre el enfoque explotador (autoritario) y el completamente participativo.

¹⁴ Huse, Edgar F. y Bowditch James L. *El comportamiento Humano en la Organización*, p. 137

El director del sistema 1 tiene poca confianza en sus subordinados. La mayoría de las decisiones y de las fijaciones de objetivos organizacionales se toman y establecen “arriba” y luego se transmiten directamente a través de la jerarquía organizacional. Se usan el miedo, las amenazas y otros tipos de poder coercitivo para obligar a los subordinados a realizar sus tareas. Como el proceso de control es rígido y autoritario, los subordinados sólo pueden influir en los métodos y objetivos a través del sistema informal, que frecuentemente actúa para oponerse a los objetivos de la organización formal. No existe grupo de trabajo cooperador excepto en un nivel muy informal y secreto.

En el otro extremo del continuo, la dirección tiene confianza de modo casi completo en los subordinados. La toma de decisiones está muy dispersa en toda la organización, a pesar de que existen mecanismos para lograr que las decisiones estén bien integradas. El flujo de información y comunicación tiene lugar libremente tanto horizontal como verticalmente. Los obreros están motivados por la oportunidad que se les da de participar en los objetivos fijados, en la mejora de métodos y en la evaluación de su propio progreso hacia los objetivos establecidos. Existe una gran cantidad de interacción entre los subordinados y los supervisores, con un alto grado de confianza mutua. La responsabilidad del proceso de control no está centralizada, sino dispersa y las unidades más bajas de la organización están plenamente comprometidas. Esto significa que los segmentos formales e informales de la organización suelen ser idénticos y que todas sus fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para lograr los objetivos de ésta.

Likert ha usado este cuestionario para estudiar una serie de organizaciones diferentes. Sus descubrimientos fundamentales indican que los sistemas de dirección que se inclinan hacia el sistema 4 son más productivos (mayor producción, menos despilfarro, y mejores relaciones laborales), tienen unos costos más bajos y adoptan

actitudes más favorables hacia la supervisión y la organización en comparación con las organizaciones que se inclinan hacia el sistema 1. Likert afirma que la coherencia global de sus descubrimientos indica que el sistema 4 tiene una aplicabilidad más extensa y aunque su aplicación en las diferentes organizaciones puede variar, los principios básicos de la dirección del sistema 4 se pueden aplicar a todos los tipos de situaciones.

Uno de los aspectos más útiles del análisis de Likert es la importancia que concede a los sistemas de dirección. Subraya el hecho de que si una compañía u otra organización desea aplicar los resultados de la investigación organizacional, es necesario pasar de un sistema coordinado a otro. Por eso, si desea cambiar su modo de operar del sistema 1 al sistema 2 o a los sistemas 3 o 4 debe planificar los cambios necesarios de todos sus procedimientos operativos: liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, coordinación, evaluación, supervisión, compensación, estructura organizacional, motivación, etc. Ante todo debe surgir un sistema de dirección bien integrado. Este estudio lo podemos apreciar en la siguiente gráfica:

Procesos de liderazgo utilizados

A) Grado de confianza de los subordinados en los superiores

No tienen confianza en los subordinados

Tienen una confianza condescendiente, como la que tiene el amo en el criado

Confianza substancial pero no completa, siguen manteniendo el control de las decisiones

Confianza completa en todos los asuntos



B) Grado en que a su vez, los subordinados tienen confianza en sus superiores

No tienen ninguna confianza en sus superiores

Tienen una confianza servil, como la que tiene un criado en su amo

Confianza substancial, pero no completa

Confianza total



C) Grado de comportamiento de apoyo que los superiores despliegan hacia los otros

No despliegan ningún comportamiento de apoyo (o virtualmente ninguno)

Despliegan un comportamiento de apoyo solo de un modo condescendiente y no siempre

Despliegan un comportamiento de apoyo por lo general

Despliegan un comportamiento de apoyo total y en todas las situaciones



D) Grado en que los superiores se comportan de modo que los subordinados se sienten libres para discutir cosas importantes acerca de su trabajo con su superior inmediato

Los subordinados no se consideran en absoluto libres para discutir cosas acerca de su trabajo con su superior

Los subordinados no se consideran muy libres para discutir acerca de su trabajo con su superior

Los subordinados se consideran bastante libres para discutir sobre su trabajo con su superior

Los subordinados se consideran completamente libres para discutir con su superior acerca de su trabajo



E) Grado en que el superior inmediato al resolver los problemas del trabajo trata, por lo general de obtener ideas y opiniones de sus subordinados y hacer uso constructivo de ellas

Rara vez obtiene ideas y opiniones de sus subordinados al resolver problemas de trabajo

Algunas veces obtiene ideas y opiniones de sus subordinados al resolver problemas de trabajo

Usualmente obtiene ideas y opiniones y trata de hacer uso constructivo de ellas

Siempre obtiene ideas y opiniones y siempre trata de hacer uso constructivo de ellas



S) Caracter del proceso de toma de decisiones

F) Grado en que los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo

No participan en absoluto

Nunca participan en las decisiones. Se les consulta ocasionalmente

Usualmente se les consulta, pero ordinariamente no participan en la toma de decisiones

Participan en todas las decisiones relacionadas con su trabajo



8) Objetivos de la actuación y capacitación para la misma

A) Nivel de los objetivos de actuación que los superiores intentan que logre la organización

Intentan lograr objetivos extremadamente altos

Intentan lograr objetivos muy altos

Intentan lograr objetivos altos

Intentan lograr objetivos promedio



B) Grado en que ha estado usted recibiendo la clase de capacitación para la dirección que desea

No he recibido ninguna capacitación, para la dirección, de la clase que yo deseo

He recibido alguna capacitación, para la dirección, de la clase que yo deseo

He recibido bastante capacitación, para la dirección, de la clase que yo deseo

He recibido una gran cantidad de capacitación, para la dirección, de la clase que yo deseo



C) Idoneidad de los recursos de capacitación proporcionados para ayudarle a usted a capacitar a sus subordinados

Los recursos de capacitación proporcionados son excelentes

Los recursos de capacitación proporcionados son muy buenos

Los recursos de capacitación proporcionados son buenos

Los recursos de capacitación proporcionados son solamente bastante buenos



Fig. 2 8 Detalles añadidos al psicograma de las características organizacionales y de actuación. (Fuente Huse, Edgar F y Bowditch James L. *El comportamiento Humano en la Organización*, p 138)

2.14 El Modelo de Trayectoria-Meta.

“La teoría de trayectoria-meta del liderazgo surgió de los trabajos de Evans y House. Propone que los líderes son efectivos cuando aumentan la motivación de los empleados. El líder aumenta la motivación de sus subordinados a través de: 1) explicar la trayectoria hacia las recompensas disponibles, o 2) incrementar las recompensas valiosas para y deseadas por los subordinados”¹⁵. Explicar la trayectoria significa que el líder trabajará con los subordinados para motivarlos a aprender las conductas que los conducirán a realizar con éxito su trabajo y a obtener la recompensa implícita. Incrementar las recompensas significa que el líder debe hablar con su grupo de trabajo para saber cuáles son las recompensas más importantes para ellos y si dichas recompensas son intrínsecas y forman parte del trabajo mismo o si son extrínsecas, como en el caso de los aumentos de sueldo y las promociones. Para lograr la efectividad del líder este debe ser responsable de:

Incrementar el número y los tipos de satisfactores personales para los subordinados que se derivan del logro de metas relacionadas con su trabajo y hacer que las vías de acceso a estos satisfactores sean más fáciles: para ello se definirán con claridad las vías de acceso, se reducirán los obstáculos y las limitaciones y se incrementarán las oportunidades para lograr la satisfacción personal al avanzar por dicha ruta.

2.14.1 Conducta del líder.

La responsabilidad del líder consiste en clarificar el camino a las recompensas o incrementar dichas recompensas. Para lograr este objetivo, la teoría de trayectoria meta identifica cuatro tipos de conducta para el líder.

¹⁵ Daft, Richard L. y Steer Richard M., *Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, p. 531

Liderazgo de apoyo: muestra preocupación por el bienestar y las necesidades personales de los subordinados, por ser amistoso y accesible, por ser considerado, por crear un ambiente amistoso y tratar a los subordinados como iguales. Este estilo es parecido a la conducta de liderazgo con consideración.

Liderazgo directivo: indica a los subordinados qué se espera que hagan, establece guías y direcciones, proporciona estándares y programas, establece objetivos de desempeño y pide a los subordinados que se respeten las reglas y reglamentos. Este estilo es similar a la estructura de iniciación.

Liderazgo participativo: consulta con sus subordinados las actividades de trabajo, programas y objetivos, solicita su opinión y acepta sugerencias, les permite participar en la toma de decisiones y considera el punto de vista de sus subordinados.

Liderazgo orientado a la realización: establece metas que representan un desafío, busca mejorar el desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra expectativas y confianza en que los subordinados tienen la habilidad para alcanzar niveles elevados.

Un aspecto importante de este modelo es que se espera que el líder seleccione cualquiera de los cuatro estilos, dependiendo de la situación. Los estilos no se tratan como rasgos de la personalidad, sino como estrategias de liderazgo seleccionadas conscientemente adecuadas a las necesidades de los subordinados y a la disponibilidad de las recompensas. Cierta número de factores situacionales pueden influir en el estilo de liderazgo que tendrá el mejor impacto en el desempeño de los subordinados.

2.14.2 Factores situacionales.

Dos factores situacionales considerados como parte importante para el estilo de liderazgo en el modelo de trayectoria-meta son las características de los subordinados y las características del medio ambiente de trabajo. Los subordinados pueden diferir en cuanto a la confianza en su habilidad, en la posición de control y en sus necesidades de estimación, afiliación, autonomía o responsabilidad.

Las características del medio ambiente de trabajo incluyen el grado hasta el cual las labores están estructuradas o mecanizadas y el grado de formalización que impone la organización en términos de reglas, procedimientos y descripciones de puestos.

2.14.3 Impacto del líder.

De acuerdo con el modelo de trayectoria-meta, el reto para los líderes consiste en analizar su situación. ¿Cuáles son las personalidades, motivaciones y metas de los subordinados? ¿Están bien definidas las labores? ¿Son verdaderamente suficientes las recompensas? ¿Es unido y amistoso el equipo de trabajo? Los líderes deben hablar con sus subordinados, conocer sus necesidades, analizar el medio ambiente de trabajo y después aplicar el estilo adecuado ya sea para incrementar el valor de la recompensa para los subordinados o para mostrar a los subordinados la trayectoria con la cual podrán obtener las recompensas.

2.15 Sustitutos de Liderazgo.

Los trabajos más recientes de Kerr y Jermier han identificado sistemáticamente factores situacionales que pueden sustituir el impacto del liderazgo. Este enfoque es importante porque describe aquellas situaciones en las que un estilo de liderazgo específico no es tan importante o necesario. Algunas situaciones pueden ser casi autosuficientes en el sentido de que los factores situacionales pueden

reemplazar la necesidad de participación por parte de un líder. Otras situaciones requieren líderes con orientación al trabajo o a las personas para ayudar al grupo a alcanzar un desempeño efectivo.

Kerr y Jermier distinguieron entre situaciones que sustituyen o neutralizan al liderazgo. Los sustitutos para el liderazgo hacen que la conducta de líder sea innecesaria. Los sustitutos proporcionan ya sea las relaciones personales o la estructura de trabajo que los subordinados requieren, por lo que es necesario que los líderes realicen esta función.

Características	Los sustitutos para el liderazgo tenderan a compensar	
	Liderazgo considerado, orientado a relaciones, Centrado En las personas	Liderazgo de estructura iniciadora, considerado orientado a labores instrumentales, centrado en el trabajo
Del subordinado		
1 Habilidad, experiencia, capacitación, conocimientos		S
2 Necesidad de independencia	S	S
3 Orientación "profesional"	S	S
4 Indiferencia respecto a las recompensas de la organización	N	N
De la labor		
5 No ambigua y rutinaria		S
6 Sin variaciones metodológicas		S
7 Provee su propia retroalimentación respecto a logros		S
8 Intrínsecamente satisfactoria	S	
De la organización		
9 Formalización (planes, metas y áreas de responsabilidad explícitas)		S
10 Inflexibilidad (reglas y procedimientos rígidos e inalterables)		N
11 Funciones de asesoría y apoyo altamente especificadas y activas		S
12 Equipos de trabajo estrechamente unidos y cohesivos	S	S
13 Las recompensas de la organización no están bajo el control del líder	N	N
14 Distancia espacial entre superiores y subordinados	N	N

S= sustituto, el comportamiento del líder es innecesario y redundante
 N= neutralizador, evita o contrarresta el comportamiento del líder

Figura 2.9 Sustitutos para el Liderazgo (Fuente: Daft, Richard L. y Steer Richard M., *Organizaciones: El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, p. 537)

En la figura 2.9 se muestran las variables situacionales que tienden a reemplazar o a neutralizar el liderazgo orientado a las relaciones o el liderazgo orientado a tareas específicas. Kerr y Jermier después de haber estudiado las conductas de los líderes afirmaron que las catorce características mostradas en el diagrama reducen la necesidad de contar con un líder.

Subordinados. Cuando los subordinados tienen habilidades, experiencia, capacitación, independencia y una orientación profesional, entonces las funciones de liderazgo carecen de importancia. Los empleados de alta calidad no necesitan ser dirigidos en sus labores o recibir tanta consideración y preocupación por ellos. La indiferencia de los empleados respecto a las recompensas de la organización también tiende a neutralizar la conducta del líder debido a que los subordinados no dan respuesta a la influencia del líder.

Tarea. Las tareas que son específicas, rutinarias y repetitivas, proporcionan retroinformación directamente al empleado, tienden a sustituir al estilo de liderazgo orientado a tareas. La tarea proporciona toda la dirección necesaria, de manera que la dirección del líder esta de más. Las tareas que son intrínsecamente satisfactorias tienden a sustituir el liderazgo centrado en las personas.

Organización. La existencia de planes extensivos, procedimientos, formalización e inflexibilidad organizacional tienden a compensar el liderazgo concentrado en las tareas. Los grupos de trabajo estrechamente unidos y consistentes sustituyen tanto a los líderes orientados a relaciones como a los líderes con orientación a tareas específicas. Cuando el líder no tiene poder o control sobre las recompensas de la organización, o cuando existe un distanciamiento importante entre los superiores y los subordinados, entonces el líder es neutralizado tanto en su función de relación como en su función de estructuración del trabajo.

2.16 Enfoque Conductista de Kouzes-Posner.

“Nuevamente el compromiso dinámico. James Kouzes y Barry Posner, que escriben con un ánimo que nosotros llamamos “compromiso dinámico”, han abierto una línea nueva de investigación sobre el liderazgo volviendo a lo básico y tratando de catalogar cinco prácticas fundamentales y 10 conductuales que usan los líderes para conseguir que “se hagan cosas extraordinarias”. Éstos le pidieron a los líderes que se describieran cuando estaban en su mejor momento y pidieron a los empleados que hicieran una lista de las características que admiraban más de sus líderes. La siguiente lista muestra las prácticas y conductas fundamentales de los líderes excepcionales:

Retan el proceso:

1. Buscan oportunidades
2. Experimentan y corren riesgos

Inspiran una visión compartida:

3. Tienen visión del futuro
4. Enrolan a otros

Permiten que otros actúen

5. Propician la colaboración
6. Fortalecen a otros

Modelan el camino:

7. Dan ejemplo
8. Planifican

Alientan el ánimo:

9. Reconocen la contribución individual
10. Celebran los logros.

Su investigación está basada en entrevistas y cuestionarios aplicados a más de 500 gerentes medio y altos, y la importancia de sus resultados radica en que desmitifican las investigaciones sobre el liderazgo, porque recurren directamente a las experiencias de los líderes”.¹⁶

¹⁶ Stoner, James A F. / Freeman R. Edward, *Administración*, pp 532-534

2.17 Teoría del Liderazgo Carismático de House.

“Aunque el concepto del liderazgo transformador data, cuando menos, de la explicación de los líderes carismáticos presentada por Max Weber a principios de siglo, el concepto no fue objeto de muchas investigaciones sino hasta fecha reciente. Una de las primeras contribuciones importantes al análisis sistemático del tema es la teoría del liderazgo carismático de Robert J. House”.¹⁷

La teoría de House sugiere que los líderes carismáticos tienen mucho poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene “una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias —o cuando menos en la capacidad de convencer a sus seguidores de que él posee dicha confianza y convicción—. House sugiere que los líderes carismáticos comunican una visión o meta de orden superior (“trascendente”) que consigue el compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo, con su conducta, de los valores que han adoptado. Asimismo, comunican a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas.

Un aspecto de la teoría de House, que con toda probabilidad merece atención detenida, es el tipo de visión que persiguen los líderes transformadores y sus seguidores. Aunque los nombres y los hechos de Winston Churchill, Mahatma Gandhi y Martín Luther King son conmovedores, House y otros están conscientes de que la capacidad para inspirar gran compromiso, sacrificio y energía no es garantía de que la causa o la visión sean meritorias.

¹⁷ Stoner, James A F / Freeman R. Edward. *Administración*, p. 534

2.18 Liderazgo Participativo Frente al de Transformación.

“Se puede dividir el liderazgo en dos tipos: el participativo y el de transformación. Un supervisor que practique el liderazgo participativo será eficiente porque sus seguidores creen que sus necesidades serán satisfechas cuando cumplan lo que el líder espera de ellos. En otras palabras, este tipo de liderazgo está orientado a un tipo de intercambio entre el líder y sus seguidores, el cual resulta en que ambos obtienen lo que quieren”.¹⁸

El liderazgo participativo destaca en las interacciones diarias que se presentan entre supervisores, gerentes y empleados. La mayor parte del tiempo, los supervisores practican un cierto liderazgo participativo. Las teorías del comportamiento y situacionales de liderazgo se ocupan de las prácticas de liderazgo participativo. El liderazgo participativo resulta en un desempeño que cumple expectativas e influye en las personas para trabajar en colaboración como compañeros de un equipo. Reconoce su importancia; pero en organizaciones en las que tal liderazgo no es muy abundante, frecuentemente el desempeño sufre.

Sin embargo, algunos líderes son capaces de hacer que sus empleados se desempeñen más allá de las expectativas enfrascándose en el liderazgo de transformación. En un entorno organizacional, un gerente o supervisor que practica el liderazgo de transformación produce el cambio y mejoras dramáticas a través de la visión, inspiración y una preocupación intensa y sincera por el bienestar de los empleados, clientes y de la organización. Él o ella son eficientes porque los seguidores son motivados a alcanzar metas y objetivos más allá de su interés propio inmediato. Los empleados se emocionan con las metas de la organización y su visión para el futuro, y contribuyen, en ocasiones de manera excepcional, para alcanzar esas metas. Los líderes de transformación motivan a los empleados a querer hacer suyas las metas organizacionales.

¹⁸ Bounds, Gregory M. / Woods John A. . *Supervisión*, p. 194

Es probable que muchos de los instructores con los que haya tomado varios cursos se ubiquen en la categoría de líder participativo; hacen una buena labor de transmitir información y usted los escucha y realiza los estudios necesarios con la expectativa de recibir una buena calificación. Ocasionalmente, sin embargo, tal vez tenga un instructor que en verdad esté emocionado acerca de su materia y tenga una forma de hacer que los estudiantes se interesen en el tema más allá de la obtención de una calificación y de cumplir un requisito. En una clase como ésta, quiere aprender porque el tema es importante para usted en lo personal. Un instructor que inspire y enseñe a los estudiantes de esta forma es un líder de transformación.

El desempeño ante un líder de transformación adquiere un significado personal más allá de cualquier recompensa que reciban los empleados por su contribución a la organización. Comprenden la visión de la organización para el futuro, conforme ha sido articulada por el líder de transformación y comparten esta visión y quieren realizar las tareas necesarias para tener éxito.

“Algunas personas se comprometen demasiado con la visión de un líder de transformación; por ejemplo, aquellos que caen bajo el control de líderes de cultos. El liderazgo de transformación exige una serie de valores altamente éticos. De otra forma, el comportamiento del dirigente puede volverse manipulador de los seguidores, quienes quieren creer, pero no tienen la experiencia o habilidad para ver a través de la manipulación. Los grupos extremistas de cultos políticos frecuentemente son dirigidos por personas que tienen habilidades de liderazgo de transformación, pero cuya ética y motivos son cuestionables.”¹⁹

¹⁹ op cit p 195

2.18.1. Comportamiento de los líderes de transformación.

Cuatro patrones de comportamiento caracterizan típicamente a los líderes de transformación:

Carisma. La capacidad de un individuo para hacer que las personas se sientan bien consigo mismas y quieran trabajar con él, o ella, para alcanzar metas mutuas se llama carisma. Los individuos carismáticos tienen una visión y sentido de misión. Al mostrar su preocupación por otros, son capaces de hacer que los empleados compartan esta visión y esta misión como propias. Al respetar y confiar en otros, se ganan su respeto y confianza. La característica más importante de un líder de transformación es la de generar confianza en la capacidad del grupo para alcanzar grandes objetivos.

Capacidad de inspirar. Los líderes de transformación proyectan entusiasmo, excitación y optimismo en cuanto a su misión y, por lo que hacen y dicen, son capaces de inspirar a otros a creer en cuanto a su misión y desear contribuir para alcanzar grandes objetivos.

Inteligencia. Los líderes de transformación son inteligentes y usan la razón e información al trabajar con otros al tomar decisiones. Acuden a otros para que usen su intelecto también y, al corregir a otros, lo hacen con base en la información y no en las emociones. Alientan activamente una nueva perspectiva para métodos viejos, fomentan la creatividad e insisten en la solución de problemas. En lugar de decir a los empleados qué hacer, hacen preguntas inteligentes que provocan un nuevo pensamiento y examen de las suposiciones básicas.

Consideración por los demás. Los líderes de transformación prestan atención personal a todos los empleados, ayudándolos a apreciar el valor que tienen en la organización y su papel en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas. Además, se preocupan del éxito de sus empleados; asesoran recomiendan y proporcionan retroalimentación

de formas fáciles de aceptar, comprender y utilizar por cada individuo para el desarrollo personal.

2.18.2 Conversión a un líder de transformación.

Si bien es cierto que algunos individuos nacen con la capacidad de ser líderes de transformación, también es cierto que el liderazgo de transformación es algo que se puede desarrollar con capacitación. Puede adoptar algunas de las prácticas siguientes para reforzar sus habilidades.

Tenga una visión. Primero, para dirigir el cambio, necesita tener una visión: un sentido de lo que quiere que su equipo logre en el futuro en relación con la visión de la organización. Los investigadores se sorprenden constantemente del número reducido de supervisores que tienen una visión para sus grupos de trabajo; y muchos que tienen tal visión no la comparten con su grupo. Como supervisor, su visión puede ser tan sencilla como “nuestro equipo será conocido como uno que siempre entrega calidad y valor que excede las expectativas del cliente”.

Sea optimista. El optimismo acerca de su visión es importante. Si no le emociona la visión que tiene para su equipo o grupo, ¿cómo puede esperar que los empleados se entusiasmen con ella? Algunos supervisores se sienten incómodos para fomentar tan alto nivel de excitación.

Empowerment a los empleados. También debe estar dispuesto a otorgar empowerment a los empleados. Déles la flexibilidad y libertad de traducir su visión compartida en sus actividades diarias y de ser innovadores, encontrando nuevas formas creativas para alterar los procesos de trabajo con el fin de cumplir metas y objetivos. Si puede vender la visión a los miembros del equipo, se sorprenderá ante los cambios en el trabajo que sugerirán y pondrán en práctica.

Asuma riesgos. La sugerencia final para ser un líder de transformación, y quizá la más difícil de realizar, es que debe estar dispuesto a asumir riesgos. Los empleados observarán sus acciones con cuidado para ver si en realidad cree en la visión que ha articulado. Si se retira la primera vez que encuentra un obstáculo, los empleados se volverán desconfiados en cuanto a su compromiso. No tema cometer errores y, posiblemente, fracasar.

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DE UN GERENTE DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS

3.1 Orígenes y Creación de la Empresa Distribuidora de Revistas en la que se Desarrolla Nuestro Líder.

Durante los últimos cincuenta años y de manera silenciosa la historieta en México ha fungido no sólo como el principal vehículo de lectura de millones de mexicanos sino que se ha convertido en el mayor negocio de las emociones dentro del mundo de la letra y la imagen impresas.

En esta época varios argumentistas empiezan a despegarse de las editoriales periodísticas para formar las propias. Guillermo de la Parra y Yolanda Vargas Dulché, crean en 1955 Editorial Argumentos (EDAR) con el apoyo "moral" y económico de uno de los principales distribuidores de medios impresos del Distrito Federal, Don Everardo Flores, nexo que perdura durante muchos años. Y en EDAR nacerán la "Doctora Corazón", "Memín Pingüín", "Lágrimas Risas" y "Rarotonga", entre otras, fue tanto el éxito que tuvieron estas publicaciones que pasaron del medio escrito a los medios electrónicos como la televisión y el cine.

En los sesentas, el autor de Kalimán, Modesto Vázquez, traslada su personaje del radio al comic y funda Promotora K. Al mismo tiempo se crea una de las editoriales que hoy ocupan un lugar importante en

el monopolio del medio: Editorial EJEA, fundada por la misma familia a la que pertenece uno de los despachos de distribución de la también monopólica Unión de Voceadores, que viendo a través de la circulación el éxito mercantil de la historieta, la abordan de manera masiva.

Sin embargo, son muy pocas las editoriales que pueden dedicarse a producir historietas. Y para entenderlo hay que tomar en cuenta la distribución. Para que un distribuidor acceda a circular una historieta exige como mínimo un tiraje de 10 mil ejemplares, pero para que ésta sea "negocio" debe alcanzar tiros que fluctúen entre los 60 y los 100 mil ejemplares, de lo contrario tienden a desaparecer.

Otra de las empresas más importantes es el grupo de las editoriales EJEA, Proyección y Nueva Era, cuyos propietarios, como se mencionó anteriormente, se iniciaron en la Unión de Expendedores y Voceadores de Periódicos y Revistas, nexa fundamental que aún continúa.

EJEA, como el Grupo Vid, es una empresa familiar. Jaime Flores quien había trabajado durante 15 años en EDAR que a su vez, fue fundada con todo el apoyo económico de Don Everardo Flores lanza como primer título de EJEA la historieta "Espejo de la Vida" que aún se publica.

Y en menos de dos décadas EJEA se convirtió en una de las empresas más fuertes de la industria. ¿Cómo? El éxito no sólo se debe a las historietas sino también al capital generado por éstas y a los vínculos tanto como el despacho de distribución como los que sostiene con negocios no menos poderosos como Vid.

La familia cuenta hoy en día con el despacho, con EJEA y dos editoras de historieta antes nombradas, además de una distribuidora, Codiplyrsa, que se encarga de distribuir sus publicaciones y las de empresas-cliente en el interior. Y dos negocios creados en sociedad

con Vid: Editorial Game S.A. y Talleres Rotográficos Zaragoza, en donde imprimen sus propios productos.

Con una visión innovadora y emprendedora los señores José García Balseca, Figueroa y Everardo Flores crean una distribuidora cuyo centro de operaciones era tan sólo el garaje de la casa de uno de los socios; sus dos primeras revistas a distribuir eran "Pepín" y "El Chamaco", publicaciones de género de novela cómica.

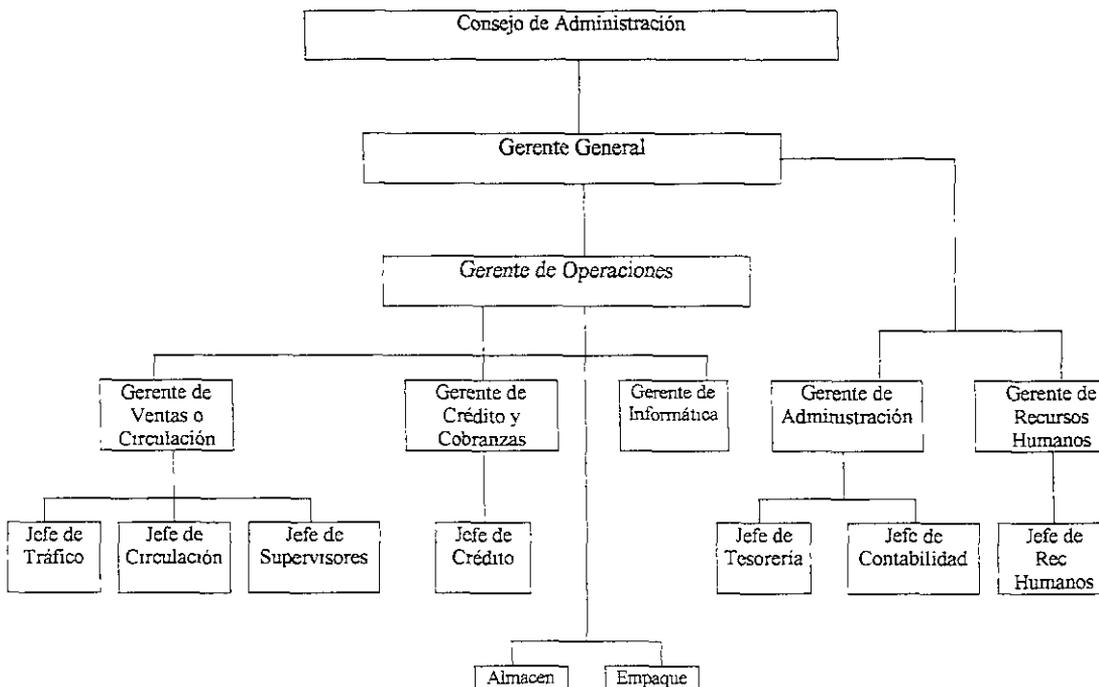
Estos dos títulos abrieron la puerta de las oportunidades para la distribuidora, es en este momento que se integra un nuevo socio: el Sr. Juan Ignacio Bribiesca, con su llegada también arribaron nuevos capitales, los cuales dieron la oportunidad de distribuir ya no sólo en el D.F. sino también hacia el interior de la República Mexicana.

Al mismo tiempo el Sr. Jaime Flores hermano del Sr. Everardo Flores (socio de EDAR), inicia sus trabajos como creador de revistas. Posteriormente decide independizarse creando su propia empresa, más adelante se asocia con sus hermanos Everardo, Enrique y Adalberto y juntos fundan Editorial EJE, poco a poco, con el entusiasmo y la visión creadora de sus socios fue creciendo y acaparando mercado que antes otras editoriales y empresas distribuidoras tenían, asimismo se daba paso a nuevas revistas, los más grandes éxitos que en ese momento tenían eran "Las Grandes Novelas", como ejemplo; "Madre Tierra", misma publicación que llegó a competir con "Lágrimas y Risas".

La Distribuidora crecía a pasos agigantados debido a la llegada de nuevas revistas, por lo cual llegaron a ocupar los primeros lugares en cuanto a la distribución de diversas publicaciones, algunas editoriales reconocidas como Editorial Mina, que en aquel tiempo (años 70') se dedicaba principalmente a revistas de chistes; "Notitas Musicales" de género artístico; el "Cancionero Picot"; "La Familia Burrón", etc., contrataban los servicios de distribución al interior del país y algunos lugares del extranjero.

Hoy en día la Distribuidora de Periódicos, Libros y Revistas ocupa el tercer lugar en cuanto a la distribución de revistas, siendo los sensacionales con sus diferentes títulos los de mayor tiraje en comparación con los 400 títulos que maneja, exportando a algunos países de Latinoamérica y el Sur de los E.U., principalmente en las zonas de habla hispana.

3.2 Posición del Gerente de Ventas en el Organigrama de la Empresa.



Como se puede apreciar en el organigrama el Gerente de Ventas de la Empresa Distribuidora de Revista tienen como jefe inmediato al Gerente de Operaciones está al mismo nivel que los Gerentes de Crédito y Cobranzas, Informática, Administración y Recursos Humanos, cuenta con una jefatura de Circulación, una de Tráfico y una más de Supervisores, aunque no se aprecia en el organigrama el Gerente de Ventas suele tener relación directa con el Consejo de Administración, al cual rinde informes y detalla minuciosa y claramente proyectos y evaluaciones sobre las ventas, así como los proyectos y relaciones con los editores, de la misma manera es receptivo en cuanto a indicaciones, sugerencias, modificaciones etc..., respecto a la presentación y contenido de sus proyectos.

3.3 Perfil del Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas.

El Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas es aquella persona que tiene una gran capacidad creativa y ejecutiva que le permite tener una amplia visión del mercado en el cual se desarrolla, en este caso específico el mercado de la revista.

Debe tener una sólida experiencia administrativa y de campo, esto quiere decir que el Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas debe tener amplios y sólidos conocimientos de administración, debe entender claramente su naturaleza y funciones para poder aplicarlas en el momento deseado oportuna y eficientemente, desde luego deberá dominar perfectamente la comercialización de la revista y todo lo referente a ella.

Además de esto, debe tener un pleno control sobre sus subordinados, aprovechando a su vez las capacidades de cada uno de ellos, sin perder su estilo de liderazgo, es decir que las presiones y exigencias del trabajo no dejarán que se convierta en un tirano, sino en un auténtico líder, que sabrá encauzar los esfuerzos de su grupo hacia la realización

de los objetivos organizacionales y personales, y de esta manera transformar esas presiones en oportunidades de crecimiento.

Debe contar de igual manera con una capacidad innovadora de alto nivel, lo cual significa que debe ser altamente creativo y disciplinado en sus proyectos de corto, mediano y largo plazo, es decir, que el será capaz de proyectar sus objetivos hacia el logro de grandes metas para la empresa, para sí mismo y de igual forma para su grupo de trabajo.

Asimismo debe contar con una voluntad ejecutiva en cuanto a las acciones y toma de decisiones, es decir debe tener una visión de alto nivel para crear y tomar resoluciones oportunas y eficaces de acuerdo a su jerarquía y a la importancia de su puesto.

3.4 ¿Quién es el Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas?

Es el individuo con personalidad e intereses bien definidos capaz de tomar un grupo de personas con necesidades y capacidades bajo su dirección y hacer que éstos colaboren con él para la consecución de un fin o fines determinados que a corto, mediano o largo plazo beneficiarán a la organización y la llevarán a alcanzar los objetivos deseados por el Consejo de Administración. También es la persona comprometida con sí misma, con sus subordinados, con su empresa y con la sociedad para lograr el crecimiento pleno de cada uno de los entes que intervienen en la comercialización de la revista y todas las implicaciones que de ella deriven.

Además es una persona con una versatilidad gerencial muy importante ya que debe de manejar finanzas, costos, presupuestos, estadísticas, administración, etc., así como los riesgos que del manejo de lo anterior se deriven; tiene una gran habilidad para las relaciones públicas; para la motivación con el personal, con los distribuidores y editores; de igual forma tiene conocimiento y experiencia en el ramo de la

distribución y circulación de la revista, tiene una prospectiva de los mercados, ya que cada revista va dirigida a diferentes nichos de mercado, maneja su creatividad para desarrollar estrategias en un mercado altamente competitivo.

3.5 Funciones y Objetivos del Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas.

Funciones:

- * Lleva un control administrativo de las ventas. El Gerente de Ventas debe tener un exacto, eficiente y oportuno control administrativo de las ventas, mismo que le permitirá en un momento determinado tener todo ordenado y disponible.
- * Realiza los planes y promocionales para reforzar la imagen y prestigio de los productos (revista) y de los editores. Los niveles competitivos nos hacen ser más versátiles e imaginativos, una parte de desarrollo son los promocionales, ya sea en medios electrónicos o impresos.
- * Ejecuta parte de las negociaciones con los editores y los distribuidores, que son de beneficio para la empresa.
- * Representa a la empresa ante los editores y en algunas ocasiones en diversos eventos organizados por la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- * Supervisa el trabajo de los distribuidores a través de sus supervisores.
- * Elabora el presupuesto anual de ventas.

Objetivos:

- * Generar las estrategias que le permitan alcanzar los objetivos de venta de la empresa. Es conveniente diseñar una estrategia que considere la importancia de seleccionar adecuadamente los recursos humanos y materiales con los que se cuenta y encaminarlos ordenadamente a la consecución de los objetivos organizacionales.
- * Analizar periódicamente las cifras de ventas. Los controles estadísticos en el rubro de ventas permitirán evaluar los resultados y así poder modificar, fortalecer o rediseñar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados, de igual manera entender los movimientos del mercado. Mensualmente se entrega a los superiores y accionistas un análisis de los resultados obtenidos en el rubro de ventas el cual se mostrará como parte del soporte de la situación financiera de la empresa. Por otro lado a los editores se les entregan los análisis y resultados sobre la situación de cada una de sus publicaciones.
- * Desarrollar el mercado de tal forma que se logre un reforzamiento de la imagen y presencia de los productos (revistas) y por lo tanto esto traiga aunado mayores beneficios para la distribución, sus proveedores y clientes. En el medio de revistas hay un slogan que dice “exhibir es vender” perteneciente a la empresa INTERMEX, esto da una muestra de la imagen en el mercado que este tipo de productos, así como otros más deben tener.
- * Establecer los mecanismos necesarios para ofrecer un servicio integral a los editores. El editor en la mayoría de los casos, sino es que en todos, es el que arriesga la parte financiera, por eso para una distribuidora es fundamental ofrecerle de manera integral convenios satisfactorios para la distribución de su revista (costos, pagos, servicios, estrategias, etc...)

- * Controlar y lograr el presupuesto de ventas. Es fundamental cumplir con los presupuestos que se hayan presentado ya que son la base de las finanzas de la empresa. Por eso deben realizarse revisiones periódicas y de ser necesario rediseñar estrategias que conlleven al mismo, en caso contrario tomar las medidas necesarias que más convengan a la empresa.
- * Dar seguimiento a las acciones y estrategias de venta para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Este seguimiento es de supervisión y análisis de los recursos humanos, materiales y financieros. El cumplimiento de objetivos conlleva al éxito en el área de ventas.
- * Tomar acciones concretas con los subordinados que le permiten cumplir con el objetivo de ventas y crear fórmulas de desarrollo en el mercado. Es necesario mantener una relación de coordinación y respeto con los colaboradores y así poder obtener de ellos su máxima participación y eficiencia, integrándose en una lluvia de ideas en donde cada cual puede aportar sus sugerencias y de esta manera enriquecer las estrategias de venta.

3.6 Principales Retos que enfrenta el Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas.

Los principales retos que enfrenta el Gerente de Ventas son los siguientes:

- Bajo nivel de lectura por parte del público consumidor, es decir, la gente ya casi no lee, tiene preferencias por otro tipo de entretenimiento como por ejemplo, la T.V., la cultura de lectura en México es muy pobre.
- Contracción de mercado, (situación del mercado, bajo poder adquisitivo), modifica los hábitos de consumo. La crisis económica

de México ha hecho que el mercado se contraiga y haya cada día menos consumidores de revistas, aunado a esto, el mercado se ha diversificado, ya que existen en la actualidad una gran variedad de títulos, mismos que son muy especializados, lo cual hace que su costo de producción sea elevado y consecuentemente su precio de venta lo sea también.

- Vencer el intermediarismo, crear esquemas más simples. El sistema de ventas de la revista en México es muy complicado pasa por muchas manos para poder llegar al consumidor, encareciendo el producto. A manera de ejemplo en la comercialización de la revista en la ciudad de México: el editor se lo entrega a un despacho metropolitano con un descuento X, éste distribuidor metropolitano se lo entrega a los despachos (50 aproximadamente) distribuidos en la zona conurbana, éstos se lo entregan a la Unión de Voceadores quienes lo venden al público consumidor. El porcentaje de comisiones es considerable para cada una de las partes, inclusive conjuntamente supera el 50 % del precio portada en el caso de algunas revistas.
- Generar nuevos esquemas y sistemas de comercialización (más simples) lineales, más directos. En la actualidad es difícil que los editores absorban el costo operativo de los distribuidores nacionales y despachos en el D.F. ya que en la mayoría de los casos son los dueños de estas empresas los editores más fuertes de México, no obstante, el periódico Reforma logró implementar un nuevo esquema de distribución, el cual se finca en la venta directa del periódico a los voceadores evitando de esta manera el paso por los despachos.
- Creación de nuevos productos, desbordar la capacidad creativa, desarrollar la imagen y marca.
- Abatir los costos para la distribución de la revista, optimizando los recursos.

CAPÍTULO 4

TEORÍA DE LIDERAZGO PROPUESTA AL GERENTE DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS

4.1 Relación con Mandos Superiores.

El Gerente de Ventas, al igual que otros gerentes, tiene uno o varios superiores a los cuales rinde informes, con los que realiza acuerdos, hace propuestas, etc., estos son: La Gerencia de Operaciones y el Consejo de Administración. La comunicación y tipo de relación que mantiene con estos dos órganos supremos presenta las siguientes características:

Tiene un amplio nivel de comunicación, es decir, la relación es muy estrecha, ya que el Consejo de Administración como ente supremo de la organización debe tener conocimiento de todos los proyectos y objetivos que sean fijados por el Gerente de Ventas para el logro de las metas organizacionales y en determinado momento aprobarlos o desaprobarlos, o bien, realizar sobre ellos las modificaciones necesarias.

El Consejo de Administración, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas deben estar abiertos a las críticas, sugerencias y/o modificaciones que se pudieran hacer a los proyectos, estrategias, presupuestos de ventas, etc., a fin de maximizar la eficacia de los mismos, para obtener la realización de los objetivos que se plantearon desde un principio.

El Consejo de Administración debe reconocer la categoría y jerarquía a su Gerente de Ventas, ya que del apoyo y autoridad otorgados, dependerá la imagen que éste pueda proyectar al resto de la organización, a sus clientes y principalmente a sus subordinados que son los que contribuirán con él para la consecución y realización de los objetivos. Además deben corresponderle económicamente y con algún otro tipo de beneficio en compensación por el esfuerzo realizado y las metas alcanzadas; para que de esta manera él y su grupo se sientan motivados y deseen seguir luchando por los objetivos organizacionales, ya que de esta manera sentirán que son elementos importantes y que su trabajo es valioso y en consecuencia seguirán dando lo mejor de sí mismos.

Es importante mencionar, la relación que el Gerente de Ventas mantiene con sus proveedores, es decir con los Editores, ya que de alguna manera también a ellos les tendrá que rendir informes en el momento preciso y oportuno de los avances que ha tenido de los proyectos que a cada uno de ellos concierne y los beneficios que traerá consigo el hecho de que ellos confíen sus ediciones a él como Gerente de Ventas y representante de la organización para la que trabaja. A los Editores también tiene que darles un trato preferencial ya que de ello depende que sigan con su organización o retiren sus títulos (revistas) de la misma, es aquí donde entra la habilidad del gerente como todo un publicirrelacionista y líder auténtico.

4.2 Relación con Otros Departamentos de la Organización.

Con la Gerencia General: de igual forma debe entregar copia de los informes detallados de la planeación, elaboración, control y seguimiento de los proyectos, a fin de obtener del titular del área sugerencias, críticas y aportaciones.

Crédito y Cobranzas: con ellos debe estar en comunicación constante para estar al pendiente de la realización de los pagos por parte de los

clientes, es decir de los distribuidores, ya que algunas veces se llegan a atrasar y es necesario dar atención a este tipo de cuentas para que no afecten a la liquidez del negocio. Con este departamento se colabora algunas veces de manera mancomunada, ya que cuando los supervisores foráneos están realizando su trabajo en x o y población pueden tomar también el papel de agentes de cobranza, para lograr de esta manera darle liquidez lo más pronto posible a la organización. En algunas ocasiones se toma la decisión de suspender a un distribuidor por falta de pago, esto lleva como consecuencia la falta de revista en la población correspondiente, en donde el Gerente de Ventas buscará otras opciones, como podría ser cambio de distribuidor o intervención de la caja y operación del despacho, por mencionar algún ejemplo.

Con Informática: con este departamento el Gerente de Ventas no lleva una relación tan estrecha, es a través de sus subordinados inmediatos que se coordinan para hacer más eficiente y optimizar el equipo de cómputo, de manera tal que éste se encuentre en excelentes condiciones, para su buen manejo.

Con Administración y Contabilidad: que sean estos departamentos los que marquen los caminos financieros a seguir, es decir, de ellos dependerá la rentabilidad, por ejemplo, si es factible otorgar un crédito a corto, mediano o largo plazo, el sistema de pago a editores, de igual forma, marcarán las directrices para conocer que tan conveniente es hacer inversiones en x o y proyectos, etc., deben marcar los márgenes financieros y contables de toda la organización.

Con Recursos Humanos: es a éste departamento al que el Gerente de Ventas solicita los recursos humanos ideales para integrar su equipo de trabajo, él define el perfil de cada uno de los colaboradores que necesite y éste departamento se encarga de reclutarlos y seleccionarlos de acuerdo a los intereses, el perfil y necesidades de la vacante en cuestión.

Con el Almacén y Empaque: es a través del jefe de Tráfico, que el Gerente de Ventas está pendiente de que los empaques se realicen de forma óptima, en las fechas estipuladas y con las etiquetas correctas indicando la localidad a la que serán enviadas, y verificar que de verdad lleguen en tiempo y forma a su destino, tratando de evitar al máximo las demoras por descuidos y retrasos, logrando así eficientar tiempos y movimientos, y cumplir con planes y programas ya establecidos sin tener que recurrir a gastos innecesarios, ya que hay que considerar que la revista, en la mayoría de los casos es producto perecedero.

4.3 Características de los Subordinados del Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas.

Los subordinados del Gerente de Ventas deben ser gente con experiencia en el medio de la distribución de revistas, gente pro-activa que proyecte un mayor dinamismo en la implementación de las acciones de venta. Tienen que disponer de una capacidad analítica para dar seguimiento y consecución de los objetivos, es de suma importancia también que los subordinados tengan una total disponibilidad al trabajo de equipo.

Deben ser disciplinados y se requiere que tengan un alto nivel de adaptación y servicio para la óptima atención de proveedores y distribuidores.

Tienen como tareas principales llevar a cabo los planes y estrategias de mercado establecidas por su jefe inmediato de acuerdo a los objetivos de la organización.

Dan seguimiento de los objetivos individuales en torno al gran objetivo común.

Proporcionan servicio y atención a los distribuidores y editores.

La relación con su superior es de acuerdo a la disponibilidad que se tenga para trabajar en equipo; excelente, muy buena o deficiente según sea el caso, el Gerente de Ventas tiene la máxima responsabilidad de crear un ambiente sano y cordial para hacer el trabajo más ameno y optimizar la productividad de cada uno de sus subordinados, atendiendo de forma general e individual las necesidades de cada uno de los integrantes de su equipo.

4.4 Situación Organizacional con la que Cuenta el Gerente de Ventas.

El Gerente de Ventas esta involucrado en el siguiente entorno:

El departamento a su cargo como se ha venido mencionando con anterioridad es el de Ventas o Circulación como mejor se le conoce en el medio de la revista, es ahí donde desarrolla la mayor parte de sus actividades, sus subalternos inmediatos son: la secretaria; el jefe de supervisores con su equipo de supervisores; el jefe de tráfico y el jefe de circulación con sus auxiliares.

Todos ellos forman su equipo de trabajo y con todos y cada uno de ellos tiene algún tipo de relación específica, evidentemente su secretaria tiene la obligación de desempeñar su mejor papel como auténtico brazo derecho del gerente, es decir, su efectividad se medirá en la medida en que actúe como otros ojos y oídos del gerente, manifestando de esta forma su capacidad creativa, eficiencia y su comportamiento fiel a su jefe, creando el ambiente óptimo y otorgando las facilidades para el buen desempeño de las actividades del Gerente de Ventas.

La jefatura de supervisión es uno de los pilares de su departamento, ya que ésta se encarga de visitar a los distribuidores y los puntos de venta en el interior de la república, así como en el extranjero, realizando

funciones de relaciones públicas. Proporciona la información detallada de la situación que guardan las publicaciones, así como la distribución de las revistas; en otras palabras funge como ojos y oídos de la empresa en la plaza correspondiente, analiza y propone estrategias para alcanzar las metas de ventas.

El jefe de Circulación es el que se mantiene al tanto y comparte la problemática o carga laboral que tenga el gerente en el espacio mismo en el que se encuentra su jefe, realiza funciones administrativas y operativas concernientes a la distribución de los montos de cada publicación para los diferentes distribuidores, alcanzando los mayores porcentajes de venta, analiza con que distribuidor y en qué número se logrará una menor devolución. Su equipo de auxiliares analiza por separado cada una de las poblaciones en las que se distribuyen las publicaciones, logrando de esta manera tener un mejor control de las estadísticas por revista y distribuidor.

El jefe de Tráfico. Es el encargado de diseñar y mantener rutas específicas para el envío de las revistas, buscando la eficiencia en la entrega al más bajo costo, ya que en este rubro es en donde la organización invierte más recursos económicos.

Por otro lado están los demás departamentos involucrados en la cuestión de la comercialización de la revista que como ya se mencionó anteriormente, deben mantenerse una comunicación abierta y efectiva para lograr evitar al máximo cualquier fuga de información que pudiera afectar la realización óptima de las funciones del Gerente de Ventas, causando de esta manera mermas en la realización de los objetivos.

4.5 Tipo de Liderazgo que se propone al Gerente de Ventas para el Mejor Desempeño de sus Funciones.

Definitivamente por las características del trabajo del Gerente de Ventas, por la situación organizacional bajo la cual trabaja y por las características de sus subordinados el estilo de liderazgo que más conviene a nuestro Gerente de Ventas es un enfoque situacional de liderazgo. Como se mencionó anteriormente en el capítulo 2 de este trabajo, el enfoque situacional de liderazgo nos da la facilidad de identificar que factor situacional de liderazgo es el más importante en determinadas circunstancias, y también nos facilita el predecir el estilo de liderazgo que será más efectivo de acuerdo a tales condiciones.

Algunos autores estudiosos del enfoque situacional de liderazgo como Fred Fiedler, Hersey y Blanchard, Tannenbaum y Schmidt, etc., hicieron valiosas aportaciones cada uno con su estilo propio, aportaciones que dan la pauta para adoptar el estilo de liderazgo que más se apegue a las necesidades de cada gerente. En nuestro caso tomaremos las aportaciones de Tannenbaum y Schmidt, cuya teoría será la que aplicaremos a nuestro Gerente de Ventas de la Empresa Distribuidora de Revistas, su enfoque se inclina también por un estilo de liderazgo situacional, es decir de acuerdo a las características que tengan los subordinados y las características de la situación así será el estilo de liderazgo que adopte el líder.

La propuesta de Tannenbaum y Schmidt sugiere que el gerente tenga en consideración tres grupos de *fuerzas* antes de tomar la decisión por un estilo de liderazgo:

- 1) Las fuerzas del gerente: El modo de dirigir del gerente será influenciado básicamente por sus antecedentes, tales como a) conocimientos, b) valores y c) experiencia; en nuestro caso en particular (del Gerente de Ventas de una empresa Distribuidora de Revistas) son su capacidad ejecutiva, es decir su conocimiento pleno

del mercado en el que se desenvuelve; su capacidad creativa e innovadora, la facilidad para innovar y crear nuevas metas a corto, mediano y largo plazo; su sólida experiencia administrativa y de campo le permite ser un gerente con una visión más amplia tanto en lo administrativo y lo práctico; sus valores, tanto morales como profesionales, serán los que identifiquen al líder como auténtico, justo y coherente; y entre otras el pleno control que tiene sobre sus subordinados, es decir, éstos deberán acatar cualquier orden de su jefe por el sólo hecho de reconocerlo como su líder.

2) Las fuerzas de los subalternos del Gerente de Ventas: como gente *pro-activa*, ellos tienen la responsabilidad de llenar todo un esquema de requisitos que al gerente le van a ser de utilidad, deben tener un conocimiento pleno de su trabajo, es decir, deben conocer ampliamente el mercado en el que se desenvuelven (el mercado de distribución de revistas), así como realizar de manera óptima el trabajo asignado a cada uno de ellos, y en el mismo dar su máximo, debe ser gente con gran espíritu de grupo, deben de adoptar la mentalidad de que *unidos hacemos la fuerza* a fin de ser parte de un todo y sentirse a gusto con su trabajo, con sus compañeros y desde luego con su líder, deben tener don de servicio, para atender a los clientes y editores que en un momento dado requieran de sus servicios, es importante también que tengan lealtad a su jefe, en otras palabras esto quiere decir que dentro del grupo y fuera de él no esta permitida la traición.

3) Y finalmente tenemos las fuerzas de la situación: El Gerente de Ventas tendrá el reconocimiento y el apoyo del Gerente de Operaciones y del Consejo de Administración, mismo que le servirá de soporte para tomar decisiones sustentadas en la autoridad y el respeto, el Gerente de Ventas tendrá igualmente la confianza de los editores que le han confiado sus ediciones a él, pero desde luego que ellos van a requerir los resultados prometidos por el Gerente de Ventas, aquí se presenta una situación especial, porque al igual que los editores confían y apoyan al gerente, asimismo tendrá la prioridad

de exigir resultados, esta situación crea una presión sobre el gerente, pero éste con los conocimientos y experiencia necesarios tendrá la habilidad de convertir esa presión en reto para superarla y conseguir los objetivos organizacionales y personales. Otra fuerza de la situación es que tiene bajo su mando a gente que lo apoyará y que creyendo en él tendrá la motivación y convicción para desarrollarse plenamente en sus funciones logrando así ayudarse a sí mismos y a su líder para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

Sobre la base del enfoque mencionado anteriormente y aplicándolo al Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas nos da la facilidad de que el estilo de liderazgo adoptado por el Gerente de Ventas sea un liderazgo flexible, es decir, adaptable según la situación y el momento como lo señalaron en sus investigaciones Tannenbaum y Schmidt.

Es importante también considerar las características que los subordinados tengan, para decidirse por un estilo de liderazgo, por ejemplo; si los subordinados del Gerente de Ventas tienen aspiraciones de libertad e independencia; desean compartir la responsabilidad en la toma de decisiones; se identifican plenamente con las metas y objetivos de la organización; son poseedores de grandes conocimientos y experiencia para dar solución al problema en cuestión de manera eficaz y tienen experiencia con sus anteriores jefes, quienes esperaban de ellos su participación en la solución de los problemas, entonces comulgarán definitivamente con las aspiraciones del Gerente de Ventas y éste a su vez permitirá que sus subalternos tengan una mayor participación y libertad en la toma de decisiones. Esto permitirá al líder inclinarse por un estilo de liderazgo democrático.

Por otro lado no se puede descartar la posibilidad de ingreso de un nuevo integrante al equipo del Gerente de Ventas, que desde luego aunque posea amplia experiencia en el mercado y sólidos conocimientos, tendrá que irse adaptando poco a poco a la situación e

irse identificando con los objetivos organizacionales, mientras esto sucede, el Gerente de Ventas tendrá que adoptar un tipo de liderazgo autocrático, cuyo propósito será que el subalterno adquiera la confianza en él mismo, después de haber trabajado directamente con el Gerente de Ventas o su jefe inmediato.

Como se mencionó anteriormente el Gerente de Ventas tiene grandes presiones sobre sí y sobre su grupo de subordinados, mismas que se dan por la naturaleza del trabajo, es decir que si su trabajo es vender aún a costa de contracciones de mercado, de crisis económicas, de la competencia, de la deslealtad que se da en ocasiones por parte de algún miembro de su equipo, etc., a pesar de toda esta problemática el Gerente de Ventas tiene la obligación de dar los resultados que la Gerencia de Operaciones y el Consejo de Administración esperan de él. Como se puede apreciar la situación organizacional bajo la cual trabaja el Gerente de Ventas es de alta presión, pero él no las ve como cargas pesadas, ya que como poseedor de una gran inteligencia, conocedor experimentado de su mercado y su capacidad innovadora tendrá la habilidad para transformarlas en retos y así definir su estilo de liderazgo.

Como mencionan Tannenbaum y Schmidt sobre el estudio de liderazgo situacional; la naturaleza del problema y las presiones del tiempo son otros factores situacionales que pudieran influir sobre la elección de estilos de liderazgo, ejemplificando con el Gerente de Ventas, en las siguientes situaciones: 1) en el caso de huelga de voceadores a nivel de plaza, el Gerente de Ventas como representante de su organización tiene la responsabilidad de tomar ciertas decisiones para llevar a cabo las negociaciones con el grupo de voceadores y dar pronta solución a la huelga que a medida que pase el tiempo afecta gravemente la venta de las revistas; en ese momento no puede considerar las opiniones de su grupo, toda la responsabilidad recae sobre él y por lo tanto su estilo de liderazgo será autocrático debido a la naturaleza del problema. 2) Otro ejemplo clásico de la problemática que enfrenta el Gerente de Ventas de una Empresa

Distribuidora de Revistas es el cambio de distribuidor, algunas veces el distribuidor se convierte en un cliente moroso en sus pagos y problemático, entonces él debe tomar la decisión de cambiarlo y darle la oportunidad a otra persona que disponga del capital y el entusiasmo para realizar este tipo de trabajo, el gerente, con apoyo en los reportes que su supervisor encargado de esta zona le haya hecho y con algunas apreciaciones de la situación que éste le haga, debe de tomar tan importante decisión. Este tipo de situaciones se distingue por el tipo de liderazgo autocrático, que en ese momento es el que la situación requiere.

Por otro lado tomando el mismo ejemplo, si con anterioridad se visualiza que el distribuidor no es la persona que en un principio se había mostrado como entusiasta y cumplido, entonces el Gerente de Ventas y su jefe de supervisores, sus supervisores y los analistas de distribución, analizarán con un poco más de calma que en el anterior caso no se dio, el posible cambio de distribuidor, lo cual hace el estilo de liderazgo democrático.

Por las características de su trabajo y por el estudio hecho sobre los diferentes tipos de liderazgo, así como las características de él mismo como Gerente de Ventas le conviene un estilo de liderazgo situacional, mismo que conducirá sus intereses y propósitos hacia el logro de los objetivos establecidos y deseados por cada uno de los entes que intervienen en el departamento a su cargo, asimismo su estilo de liderazgo será flexible de acuerdo a la naturaleza de la situación en la que se desarrolle. De esta manera seguirá mostrando su gran capacidad innovadora, creativa y sobre todo destacará como líder auténtico.

Es importante anotar que a pesar de convenir a nuestro líder un estilo de liderazgo situacional, de acuerdo a su gran personalidad gerencial, conocimiento basado en la experiencia y estudio, su actitud innovadora y su capacidad visionaria el Gerente de Ventas tiende a adoptar de igual forma el estilo de liderazgo de transformación, ya

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

que como motivador de sus subordinados al hacer que éstos desean adoptar las metas organizacionales como suyas propias, al aceptar retos derivados de los compromisos con los clientes y con la organización misma, nuestro Gerente tendrá igualmente la oportunidad de ser un líder de transformación, produciendo de esta forma mejoras y cambios dramáticos en pro de la organización, de sus subordinados y de él mismo.

4.6 El Gerente de Ventas como Líder.

El Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas va a observar las actitudes que abajo se mencionan, mismas que le servirán de soporte para enfrentar la problemática que pudiera presentarse para llevar a cabo la consecución de los objetivos establecidos por la organización, por los editores, por él y por sus subordinados, llegando de esta manera a alcanzar su máximo como auténtico líder de un grupo y de su organización.

El Gerente de Ventas como conocedor experimentado de su mercado tiene la obligación de mantenerse al día en cuanto a los cambios y/o modificaciones que pudieran presentarse en el ámbito de la revista, de las distribuidoras de la competencia, etc., asimismo deberá estar enterado oportunamente de las decisiones que tome la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, mismas que en un momento determinado pudieran afectar de alguna u otra manera el rumbo de los planes y proyectos ya establecidos con anterioridad con los editores, y que quizá por lo mismo necesiten ajustes y/o modificaciones.

Es importante mencionar que el Gerente de Ventas tiene la habilidad, conocimientos y astucia mercantil para convencer a sus editores de que confiar su revista a la organización para la cual trabaja es la mejor opción que puedan tener, mostrando las ventajas y beneficios que van a obtener teniéndolo a él como líder y encargado de la distribución de

su revista, debe saber vender su trabajo perfectamente bien, destacándose como líder inteligente y audaz.

Es el líder que está dispuesto a escuchar y discutir si así se requiere las sugerencias y aportaciones de sus superiores, sin el recelo de que son sólo imposiciones u órdenes. El Gerente de Ventas como todo un profesional maduro y experimentado escuchará cualquier sugerencia, aportación o cambio que pudieran indicarle sus superiores sin la desconfianza de que pudiera echarle por tierra sus proyectos y estrategias; sin embargo, él también deberá tener la habilidad e inteligencia para hacer las observaciones oportunas que el caso requiera y así visualizar que es mejor para la organización y transmitirlo con razonamientos fundamentados a sus mandos superiores y convencerlos de la mejor opción.

Es aquel que genera confianza, como todo un líder, el Gerente de Ventas tiene que despertar en sus subordinados y en sus mandos superiores la confianza que sólo da aquel que conoce su trabajo y que lo desarrolla con profesionalismo y ética; esta confianza dará oportunidad a que en un momento determinado cualquier persona inmersa en la situación laboral pueda llegar y preguntar sin ningún temor al rechazo o a la hostilidad, se trate de cualquier cuestión o sugerencia que pudiese dar paso a mejoras, dudas y/o aclaraciones.

Él tiene la capacidad de crear un ambiente óptimo para el equipo con el que trabaja. El gerente tiene la obligación como cualquier líder de crear el ambiente óptimo y seguro en el cual se desenvolverán él y sus subordinados, lo cual trae consigo que del tipo de ambiente que exista en el grupo así será el desempeño y tranquilidad del equipo de trabajo, es decir, si el gerente crea un ambiente hostil, obviamente los subordinados se sentirán con recelo de acercarse a él o quizá ni siquiera tengan el deseo de hacerlo, en cambio cuando el ambiente es agradable, a los subordinados les agrada llegar a su lugar de trabajo y desempeñarán sus funciones de la mejor manera, logrando mejores resultados, y si bien es cierto que el trabajo es una segunda casa, es

bueno saber que en la segunda casa se aprecia un ambiente familiar y ameno.

De la misma manera, es el que se preocupa por sus subordinados y por las cosas que a ellos inquietan, sin descuidar las tareas que lo ocupan día con día. El gerente también tiene la responsabilidad de estar al pendiente de las actitudes y necesidades de su equipo, quizá aplicando un poco de psicología para lograr que sus subordinados se expresen libremente y tengan la confianza de participarle cualquier problema, ya sea de tipo laboral o personal y en la medida de las posibilidades del líder ayudarle a resolverlos o dar la pauta para que ellos mismos busquen la solución. Como lo menciona un proverbio chino *es mejor enseñarle a pescar que darle el pescado*, esto beneficiará enormemente al grupo. Es importante mencionar que el líder tiene la capacidad para atender este tipo de situaciones sin descuidar sus compromisos laborales que desde luego son de suma importancia.

Es aquel que se atreve a convivir sanamente en un ambiente cordial e informal con los miembros de su equipo. El Gerente de Ventas *deberá tener la disponibilidad de convivir con su grupo de manera informal en un ambiente sano y amigable*, si el así lo desea integrando también a los miembros de su familia, esto creará en sus subordinados un gesto de confianza en este tipo de reuniones y en ellos mismos.

Pero es a la vez el jefe que cuando solicita algún trabajo tiene la firmeza necesaria para requerirlo en el momento y tiempo acordado. Asimismo el Gerente de Ventas tiene la responsabilidad de pedir con la autoridad suficiente los trabajos que fueron requeridos con anterioridad al o a los subordinados y si por algún motivo ajeno al laboral se presentara negligencia por parte de alguno de ellos, el gerente tendrá la obligación de hacer la sugerencia y reprimenda oportuna si así lo requiere el caso, a solas con el subordinado, cuidando de esta manera el respeto de ambas partes.

Por otra parte el Gerente de Ventas como líder auténtico tiene el valor de asumir la responsabilidad que trae consigo el tener un grupo de trabajo bajo su mando, es decir, en algunas ocasiones algún o algunos miembros de su equipo cometen ciertos errores que quizá repercutirán en perjuicio del departamento, él líder asume esta responsabilidad y tiene el valor de encarar estos problemas ante sus superiores, aunque esto traiga consigo reprimendas para él. Esto lo hace digno de admiración y más respeto por parte de sus subalternos, invitándolos con este tipo de acciones en poner más cuidado en su trabajo.

El gerente como líder del grupo tiene la habilidad de influir y concientizar a los empleados para que asuman la importancia de ser parte de una cadena, misma que si por algún motivo ajeno o concerniente a sus funciones laborales no da su máximo esfuerzo, toda la estructura de la misma no puede alcanzar los logros de manera óptima, y por lo tanto no se alcanzarían las metas ni se cumplirían los compromisos organizacionales y personales.

En una palabra un Gerente de Ventas debe ser uno *todólogo* que resuelva oportuna y acertadamente cualquier problema y de cualquier índole que pueda presentarse en el seno de su equipo y fuera de él si así lo requiere la situación, a fin de lograr alcanzar las metas establecidas por él mismo y por su organización.

ANEXOS

NOMBRE: SR. JOSE JUAN ROMERO OLVERA

EDAD _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: GERENTE DE CIRCULACION

1. PERFIL DEL GERENTE DE CIRCULACION O VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS.

- A) Conocimiento pleno del mercado.
- B) Sólida experiencia administrativa y de campo.
- C) Control y liderazgo de sus subordinados
- D) Capacidad creativa de alto nivel.
- E) Gran voluntad ejecutiva en acciones y decisiones.

2. OBJETIVOS DEL GERENTE DE CIRCULACION O VENTAS DENTRO DE UNA ORGANIZACION DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE REVISTAS

- A) Control administrativo de las ventas.
- B) Generar las estrategias que permitan los objetivos de venta de la empresa.
- C) Análisis periódico de las cifras de venta que permitan cambios o implementación de las estrategias para lograr los objetivos de venta.
- D) Desarrollar el mercado de tal forma que se logre un reforzamiento de la imagen, presencia y mayores beneficios para la distribución, sus proveedores y clientes.
- E) Establecer los mecanismos necesarios para ofrecer un servicio integral a los editores

3. CARACTERISTICAS Y PERFIL DE SUS SUBORDINADOS DIRECTOS E INDIRECTOS.

- A) Gente con experiencia en el campo.

- B) Gente Pro-Activa para un mayor dinamismo en la implementación de las acciones de venta.
- C) Capacidad analítica para seguimiento y consecución de los objetivos.
- D) Disponibilidad total al trabajo de equipo.
- E) Disciplina y alto nivel de adaptación y servicio para la óptima atención de proveedores y clientes.

4. FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS.

- A) Controlar y lograr el presupuesto de ventas.
- B) Dar seguimiento a las acciones y estrategias de venta para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- C) Análisis periódico de resultados.
- D) Acciones con los subordinados que le permitan cumplir con el objetivo y crear fórmulas de desarrollo en el mercado.
- E) Realizar los planes promocionales para reforzar la imagen y prestigio de los productos y de los editores.

5. FUNCIONES DE CADA SUBORDINADO.

- A) Llevar a cabo los planes y estrategias de mercado establecidas por su jefe inmediato de acuerdo a los objetivos de la organización.
- B) Seguimiento de los objetivos individuales en torno al gran objetivo común.
- C) Servicio y atención a los clientes y editores.

6. PROBLEMATICA A LA QUE SE ENFRENTA EL GERENTE DE VENTAS O CIRCULACION, CON CLIENTES (DISTRIBUIDORES).

- A) Falta de capacidad económica.

- B) Bajo poder adquisitivo originado por la crisis en general.
- C) Tratar de lograr la simplificación comercializadora, es decir, tratar de reducir al máximo el intermediarismo entre el cliente y la empresa.
- D) Proceso de información oportuna, veraz y eficiente para lograr de esta manera la toma de decisiones acertada y aceptada.
- E) Globalización. Proyectar el ataque a otros mercados tanto del país como fuera de él, creando alianzas con gente del medio, (coeditores).

7. PROBLEMATICA CON SUPERVISORES, TANTO FORANEOS COMO LOCALES.

- A) Mantener la filosofía de la empresa. Es decir muchas veces sus intereses dejan de comulgar con los de la organización.

8. PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA.

- A) Bajo nivel de lectura.
- B) Contracción de mercado, (situación del mercado, poder adquisitivo), modifica los hábitos de consumo
- C) Vencer el intermediarismo, crear esquemas más simples.
- D) Generar nuevos esquemas y sistemas de comercialización (más simples), lineales, más directos.
- E) Creación de nuevos productos, desbordar la capacidad creativa, desarrollar la imagen y marca

9. DESCRIPCION DE SU RELACION CON LA DIRECCION O GERENCIA GENERAL.

- A) Amplio nivel de comunicación (estrecha).
- B) Apertura total y plena.

- C) Aceptar ideas, propuestas.
- D) Retribuir y corresponder con los beneficios. Respeto de jerarquía, de categoría y autoridad económicas.

10. ¿A QUIEN O A QUIENES RINDEN CUENTAS E INFORMES?

A todos los mandos directivos que corresponda, ya sea a la Dirección de la Empresa, al Consejo Directivo, a los Editores, Proveedores, Clientes (Distribuidores), y desde luego informar a los subordinados, (seguimiento).

11. ¿CON CUALES DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACION TIENE RELACIONES MAS ESTRECHAS?

- A) Crédito y Cobranzas, (pagan o no pagan).
- B) Administración y Contabilidad, que sean estos departamentos los que marquen las directrices a seguir, (rentabilidad y los márgenes de ésta).
- C) Almacén y Empaque, (distribuciones, envíos, empaque, etc.)
- D) Gerencia de Operaciones, Gerencia General y Consejo de Administración.

12. ¿DENTRO DE LA ORGANIZACION COMO CONSIDERA SU TRABAJO?

Sugerencia del Entrevistado: ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA DEL AREA DE VENTAS?

Área fundamental para el desarrollo de la empresa, indispensable estar perfectamente correlacionado con las anteriores áreas con el fin de efficientar gastos.

13. ¿SE CONSIDERA REALMENTE UNA PERSONA MOTIVADA PARA REALIZAR SU TRABAJO, SI, POR QUE, NO, POR QUE?

- A) Sí, porque el trabajo me agrada. Cumple sus expectativas personales, (económicas, profesionales, personales e intelectuales), siente que pertenece a su empresa y se involucra en la problemática que la rodea.

14. ¿SI SE CONSIDERA UN AUTENTICO LIDER, DESCRIBA TODAS LAS FUNCIONES QUE USTED HA DESEMPEÑADO PARA LLEGAR A SERLO, SI NO SE CONSIDERA COMO TAL, DESCRIBA QUE SERIA LO QUE LE FALTARIA PARA ALCANZAR ESA META?

El entrevistado si se considera un líder y describe las acciones y funciones que ha llevado a cabo para lograrlo:

- A) Aprender, capacitarse.
- B) Empatía con los subordinados.
- C) Equilibrio con la dirección.
- D) Involucrarse en ambos sentidos, con sus subordinados y con la dirección.
- E) Fidelidad, honestidad.
- F) Atención personalizada a cliente y editores.
- G) Estar oportunamente informado de todo lo que rodea al mercado en el que trabaja y también estar informado de lo que sucede con sus subordinados, los clientes y editores.
- H) Sus objetivos comulgan con los de la empresa para la cual trabaja y con los intereses de sus subordinados.

15. ¿QUE SATISFACCIONES PERSONALES Y PROFESIONALES LE HA DEJADO SU TRABAJO?

- A) Conocimiento del Mercado.
- B) Satisfacciones económicas.
- C) Comunicación con otras gentes
- D) Reconocimiento al desempeño por Asociaciones y Grupos Empresariales Profesionales.

16.¿QUE DECEPCIONES O TROPIEZOS HA TENIDO DEL MISMO, INCLUYENDO TAMBIEN A LA GENTE QUE LO RODEA, Y LA SITUACION BAJO LA CUAL TRABAJA?

- A) A veces no hay retribución económica y profesional.
- B) Deslealtad de los subordinados.
- C) Falta de apoyo en pro del desarrollo profesional, es decir poco apoyo al desarrollo de sus ejecutivos.

17.APORTACIONES U OBSERVACIONES EXTRAS, SOBRE EL TEMA DE LIDERAZGO DE UN GERENTE DE CIRCULACION O VENTAS.

Crear, desarrollar y fomentar en conjunción con las entidades gubernamentales el hábito de lectura desde los niveles primarios.

¿Cuál es su estilo de liderazgo?²⁰

Las siguientes preguntas constituyen un análisis de su estilo de liderazgo. Léalas atentamente. Piense en su conducta habitual cuando desempeña el papel de líder. Con base en la siguiente clave, encierre después en un círculo la letra o signo que corresponda más estrechamente a su estilo. Encierre sólo una opción por pregunta.

S= Siempre Se= Seguido A= A veces R= Raramente N= Nunca

- | | | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
| 1 Me tomo el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor. | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 2 Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar en el equipo | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 3 Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir estrictamente. | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 4 Organizo mis actividades de trabajo | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 5 Les hago saber bien a los demás que tan bien hacen su trabajo | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 6 Les hago saber a los demás lo que espero de ellos | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 7 Aliento el uso de procedimientos uniformes de las labores | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 8 Explico a los demás mis actitudes | S | <input checked="" type="radio"/> Se | A | R | N |
| 9 Asigno a los demás tareas particulares | S | <input checked="" type="radio"/> Se | A | R | N |
| 10 Confirmo que los miembros del grupo hayan comprendido la parte que les corresponde desempeñar en él | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 11 Programo el trabajo que deseo que hagan los demás. | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 12 Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 13 Vuelvo agradables las labores | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 14 Abandono mis actividades por ayudar a los demás | S | Se | <input checked="" type="radio"/> A | R | N |
| 15 Respeto las opiniones de los demás | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 16 Me muestro consciente y considerado con los demás | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 17 Mantengo un ambiente amigable en el equipo | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 18 Hago poco por volver agradable la pertenencia a mi equipo | S | Se | A | <input checked="" type="radio"/> R | N |
| 19 Trato a los demás como iguales. | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 20 Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en qué les afectarán | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 21 Me intereso en el bienestar personal de los demás | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |
| 22 Me muestro amigable y accesible con los demás | <input checked="" type="radio"/> S | Se | A | R | N |

²⁰ Hellriegel, Don / John W. Slocum, *Administración*, pp. 535-536

En la tabla que aparece a continuación se muestran los valores numéricos de todas las posibles respuestas al cuestionario. Encierre en cada caso el número que aparece junto a la letra o signo correspondiente a su respuesta. Sume las cifras encerradas en círculo de cada columna.

Columna 1

1. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	2. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
3. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	4. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
5. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	6. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
7. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	8. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
9. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	10. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
11. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	12. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1

Columna 2

13. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	14. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
15. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	16. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
17. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	18. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
19. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	20. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
21. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	22. S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1

Interpretación.

Las preguntas incluidas en la columna 1 reflejan un estilo de liderazgo de creación de estructuras. Un resultado superior a 47 indicará que usted describe su estilo de liderazgo como de alto grado en lo que se refiere a creación de estructuras. Planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás.

Las preguntas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo considerado. Un resultado superior a 40 indicaría que usted es un líder considerado. Un líder considerado es aquel que se interesa en la comunidad, bienestar y contribuciones de los demás.

En general, los administradores de alto grado de creación de estructuras y grado moderado de consideración cuentan con grupos más pasivos que aquellos con estilos de liderazgo inversos.

Un líder auténtico definitivamente es una persona muy especial, es una persona de la cual podemos aprender, la cual nos va a motivar para hacer algo, es el guía, el maestro, es también a quien podemos admirar, es una persona justa, honesta y comprometida. Es quizá en ocasiones muy fácil ser jefe, gerente o director, pero ser un líder es simplemente algo más, mucho más.

ANEXOS

NOMBRE: SR. JOSE JUAN ROMERO OLVERA
EDAD: _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA: GERENTE DE CIRCULACION

1. PERFIL DEL GERENTE DE CIRCULACION O VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS.

- A) Conocimiento pleno del mercado.
- B) Sólida experiencia administrativa y de campo.
- C) Control y liderazgo de sus subordinados.
- D) Capacidad creativa de alto nivel.
- E) Gran voluntad ejecutiva en acciones y decisiones.

2. OBJETIVOS DEL GERENTE DE CIRCULACION O VENTAS DENTRO DE UNA ORGANIZACION DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE REVISTAS.

- A) Control administrativo de las ventas
- B) Generar las estrategias que permitan los objetivos de venta de la empresa.
- C) Análisis periódico de las cifras de venta que permitan cambios o implementación de las estrategias para lograr los objetivos de venta.
- D) Desarrollar el mercado de tal forma que se logre un reforzamiento de la imagen, presencia y mayores beneficios para la distribución, sus proveedores y clientes.
- E) Establecer los mecanismos necesarios para ofrecer un servicio integral a los editores.

3. CARACTERISTICAS Y PERFIL DE SUS SUBORDINADOS DIRECTOS E INDIRECTOS.

- A) Gente con experiencia en el campo.

- B) Gente Pro-Activa para un mayor dinamismo en la implementación de las acciones de venta.
- C) Capacidad analítica para seguimiento y consecución de los objetivos.
- D) Disponibilidad total al trabajo de equipo.
- E) Disciplina y alto nivel de adaptación y servicio para la óptima atención de proveedores y clientes.

4. FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REVISTAS.

- A) Controlar y lograr el presupuesto de ventas.
- B) Dar seguimiento a las acciones y estrategias de venta para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- C) Análisis periódico de resultados.
- D) Acciones con los subordinados que le permitan cumplir con el objetivo y crear fórmulas de desarrollo en el mercado.
- E) Realizar los planes promocionales para reforzar la imagen y prestigio de los productos y de los editores

5. FUNCIONES DE CADA SUBORDINADO.

- A) Llevar a cabo los planes y estrategias de mercado establecidas por su jefe inmediato de acuerdo a los objetivos de la organización.
- B) Seguimiento de los objetivos individuales en torno al gran objetivo común.
- C) Servicio y atención a los clientes y editores.

6. PROBLEMATICA A LA QUE SE ENFRENTA EL GERENTE DE VENTAS O CIRCULACION, CON CLIENTES (DISTRIBUIDORES).

- A) Falta de capacidad económica.

- B) Bajo poder adquisitivo originado por la crisis en general.
- C) Tratar de lograr la simplificación comercializadora, es decir, tratar de reducir al máximo el intermediarismo entre el cliente y la empresa.
- D) Proceso de información oportuna, veraz y eficiente para lograr de esta manera la toma de decisiones acertada y aceptada.
- E) Globalización. Proyectar el ataque a otros mercados tanto del país como fuera de él, creando alianzas con gente del medio, (coeditores).

7. PROBLEMATICA CON SUPERVISORES, TANTO FORANEOS COMO LOCALES.

- A) Mantener la filosofía de la empresa. Es decir muchas veces sus intereses dejan de comulgar con los de la organización.

8. PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA.

- A) Bajo nivel de lectura.
- B) Contracción de mercado, (situación del mercado, poder adquisitivo), modifica los hábitos de consumo.
- C) Vencer el intermediarismo, crear esquemas más simples.
- D) Generar nuevos esquemas y sistemas de comercialización (más simples), lineales, más directos
- E) Creación de nuevos productos, desbordar la capacidad creativa, desarrollar la imagen y marca.

9. DESCRIPCION DE SU RELACION CON LA DIRECCION O GERENCIA GENERAL.

- A) Amplio nivel de comunicación (estrecha).
- B) Apertura total y plena.

- C) Aceptar ideas, propuestas.
- D) Retribuir y corresponder con los beneficios. Respeto de jerarquía, de categoría y autoridad económicas.

10. ¿A QUIEN O A QUIENES RINDEN CUENTAS E INFORMES?

A todos los mandos directivos que corresponda, ya sea a la Dirección de la Empresa, al Consejo Directivo, a los Editores, Proveedores, Clientes (Distribuidores), y desde luego informar a los subordinados, (seguimiento).

11. ¿CON CUALES DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACION TIENE RELACIONES MAS ESTRECHAS?

- A) Crédito y Cobranzas, (pagan o no pagan).
- B) Administración y Contabilidad, que sean estos departamentos los que marquen las directrices a seguir, (rentabilidad y los márgenes de ésta).
- C) Almacén y Empaque, (distribuciones, envíos, empaque, etc.)
- D) Gerencia de Operaciones, Gerencia General y Consejo de Administración.

12. ¿DENTRO DE LA ORGANIZACION COMO CONSIDERA SU TRABAJO?

Sugerencia del Entrevistado: ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA DEL AREA DE VENTAS?

Área fundamental para el desarrollo de la empresa, indispensable estar perfectamente correlacionado con las anteriores áreas con el fin de eficientar gastos.

13. ¿SE CONSIDERA REALMENTE UNA PERSONA MOTIVADA PARA REALIZAR SU TRABAJO, SI, POR QUE, NO, POR QUE?

- A) Sí, porque el trabajo me agrada. Cumple sus expectativas personales, (económicas, profesionales, personales e intelectuales), siente que pertenece a su empresa y se involucra en la problemática que la rodea.

14. ¿SI SE CONSIDERA UN AUTENTICO LIDER, DESCRIBA TODAS LAS FUNCIONES QUE USTED HA DESEMPEÑADO PARA LLEGAR A SERLO, SI NO SE CONSIDERA COMO TAL, DESCRIBA QUE SERIA LO QUE LE FALTARIA PARA ALCANZAR ESA META?

El entrevistado si se considera un líder y describe las acciones y funciones que ha llevado a cabo para lograrlo:

- A) Aprender, capacitarse.
- B) Empatía con los subordinados.
- C) Equilibrio con la dirección
- D) Involucrarse en ambos sentidos, con sus subordinados y con la dirección.
- E) Fidelidad, honestidad.
- F) Atención personalizada a cliente y editores
- G) Estar oportunamente informado de todo lo que rodea al mercado en el que trabaja y también estar informado de lo que sucede con sus subordinados, los clientes y editores.
- H) Sus objetivos comulgan con los de la empresa para la cual trabaja y con los intereses de sus subordinados

15. ¿QUE SATISFACCIONES PERSONALES Y PROFESIONALES LE HA DEJADO SU TRABAJO?

- A) Conocimiento del Mercado.
- B) Satisfacciones económicas.
- C) Comunicación con otras gentes.
- D) Reconocimiento al desempeño por Asociaciones y Grupos Empresariales Profesionales.

16.¿QUE DECEPCIONES O TROPIEZOS HA TENIDO DEL MISMO, INCLUYENDO TAMBIEN A LA GENTE QUE LO RODEA, Y LA SITUACION BAJO LA CUAL TRABAJA?

A) A veces no hay retribución económica y profesional.

B) Deslealtad de los subordinados.

C) Falta de apoyo en pro del desarrollo profesional, es decir poco apoyo al desarrollo de sus ejecutivos.

17.APORTACIONES U OBSERVACIONES EXTRAS, SOBRE EL TEMA DE LIDERAZGO DE UN GERENTE DE CIRCULACION O VENTAS.

Crear, desarrollar y fomentar en conjunción con las entidades gubernamentales el hábito de lectura desde los niveles primarios.

¿Cuál es su estilo de liderazgo?²⁰

Las siguientes preguntas constituyen un análisis de su estilo de liderazgo. Léalas atentamente. Piense en su conducta habitual cuando desempeña el papel de líder. Con base en la siguiente clave, encierre después en un círculo la letra o signo que corresponda más estrechamente a su estilo. Encierre sólo una opción por pregunta.

S= Siempre Se= Seguido A= A veces R= Raramente N= Nunca

- | | | | | | |
|--|---|----|---|---|---|
| 1 Me tomo el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor | S | Se | A | R | N |
| 2 Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar en el equipo | S | Se | A | R | N |
| 3 Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deben seguir estrictamente | S | Se | A | R | N |
| 4 Organizo mis actividades de trabajo | S | Se | A | R | N |
| 5 Les hago saber bien a los demás que tan bien hacen su trabajo | S | Se | A | R | N |
| 6 Les hago saber a los demás lo que espero de ellos | S | Se | A | R | N |
| 7 Aliento el uso de procedimientos uniformes de las labores | S | Se | A | R | N |
| 8 Explico a los demás mis actitudes | S | Se | A | R | N |
| 9 Asigno a los demás tareas particulares | S | Se | A | R | N |
| 10 Confirmo que los miembros del grupo hayan comprendido la parte que les corresponde desempeñar en él | S | Se | A | R | N |
| 11 Programo el trabajo que deseo que hagan los demás | S | Se | A | R | N |
| 12 Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar. | S | Se | A | R | N |
| 13 Vuelvo agradables las labores | S | Se | A | R | N |
| 14 Abandono mis actividades por ayudar a los demás | S | Se | A | R | N |
| 15 Respeto las opiniones de los demás | S | Se | A | R | N |
| 16 Me muestro consciente y considerado con los demás | S | Se | A | R | N |
| 17 Mantengo un ambiente amigable en el equipo | S | Se | A | R | N |
| 18 Hago poco por volver agradable la pertenencia a mi equipo | S | Se | A | R | N |
| 19 Trato a los demás como iguales | S | Se | A | R | N |
| 20 Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en qué les afectarán | S | Se | A | R | N |
| 21 Me intereso en el bienestar personal de los demás | S | Se | A | R | N |
| 22 Me muestro amigable y accesible con los demás | S | Se | A | R | N |

²⁰ Hellriegel, Don / John W. Stocum, *Administración*, pp. 535-536

En la tabla que aparece a continuación se muestran los valores numéricos de todas las posibles respuestas al cuestionario. Encierre en cada caso el número que aparece junto a la letra o signo correspondiente a su respuesta. Sume las cifras encerradas en círculo de cada columna.

Columna 1

1	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	2.	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
3	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	4	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
5	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	6	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
7	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	8	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
9	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	10	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
11	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	12	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1

Columna 2

13	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	14	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
15	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	16	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
17	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	18	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
19	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	20	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1
21	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1	22	S = 5 Se = 4 ? = 3 R = 2 N = 1

Interpretación.

Las preguntas incluidas en la columna 1 reflejan un estilo de liderazgo de creación de estructuras. Un resultado superior a 47 indicará que usted describe su estilo de liderazgo como de alto grado en lo que se refiere a creación de estructuras. Planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás.

Las preguntas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo considerado. Un resultado superior a 40 indicaría que usted es un líder considerado. Un líder considerado es aquel que se interesa en la comunidad, bienestar y contribuciones de los demás.

En general, los administradores de alto grado de creación de estructuras y grado moderado de consideración cuentan con grupos más pasivos que aquellos con estilos de liderazgo inversos.

CONCLUSIONES

La propuesta de estilo de liderazgo hecha en el presente trabajo al Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas, es el enfoque situacional de liderazgo, basado en las aportaciones de Tannenbaum y Schmidt, tal enfoque nos va a facilitar identificar que factores situacionales son los más importantes en determinadas circunstancias, y a la vez facilitará el predecir el estilo de liderazgo que será más efectivo de acuerdo a tales condiciones.

Se puede decir que nuestra hipótesis queda comprobada ya que el líder idóneo será tanto el que se preocupe por la situación, como por los subordinados, es decir el verdadero líder es aquel que esta plenamente integrado a su organización, se identifica con sus ideales, y que a la vez considera que su grupo de trabajo es igualmente importante para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios.

El Gerente de Ventas de una Empresa Distribuidora de Revistas, al igual que muchos otros gerentes de otras áreas, tiene grandes compromisos y retos, mismos que tendrá que cumplir oportuna y eficientemente, él sabe que solo, muy difícilmente lo lograría, por lo tanto tiene que contar con un equipo de trabajo con características bien definidas como; lealtad a la organización y al grupo, conocimientos plenos de su mercado, disponibilidad para trabajar en equipo, deben ser disciplinados y poder adaptarse a x o y situación, con estas características el líder tendrá la responsabilidad de despertar en ellos una verdadera motivación por alcanzar los objetivos de la organización, hacer que sientan suyos esos objetivos y se identifiquen con él y con el resto del equipo.

El Gerente de Ventas como líder debe manifestar coherencia en lo que dice y en lo que hace, ya que si no es así creará en su equipo de trabajo una cierta desconfianza y decepción en ellos, debe ser un líder

auténtico, que ame verdaderamente su trabajo y esté comprometido con él.

Si bien es cierto que la situación por la que atraviesa nuestro país, con problemas de carácter socio-político y económico trae consigo un ambiente de desánimo y desesperanza, creando frustraciones, desengaños y muy poca o ninguna motivación en las personas, también es cierto por otro lado que esta misma sociedad demanda líderes auténticos que tengan la disponibilidad y el compromiso de querer hacer las cosas, de alentar a los demás para que las hagan, de inyectar en esa gente desmotivada y decepcionada el ímpetu de renovarse interiormente, para que a su vez externamente den los resultados esperados, no sólo para la organización sino también para ellos mismos, necesitan de alguien que les diga cada mañana “tú puedes, tu trabajo vale la pena, es importante, cuenta conmigo”.

La responsabilidad de un líder es muy grande, si bien es cierto que muchos renuncian a este compromiso por la magnitud del mismo, o por que simplemente se dan por vencidos antes de iniciar la lucha, en contraparte hay líderes que están dispuestos a darlo todo por la causa, a entregarse día y noche al ideal, a luchar con todo su ser por lograr el objetivo no importa que se queden en el intento, lo importante es querer hacer las cosas y tratar de hacerlas lo mejor posible.

No sólo se requiere liderazgo en Ventas, también en Recursos Humanos, Administración, Finanzas, Crédito y Cobranzas o en la misma Dirección General, cada uno de los Gerentes adoptará un estilo de liderazgo que más le convenga, que dé frutos tanto a nivel grupal como organizacional pero desde luego en cualquier punto en el que se esté, cualquier tipo de organización (Iglesia, Hospital, Escuela, Grupos Informales, etc.) deberán contar con un auténtico líder.

Un líder auténtico definitivamente es una persona muy especial, es una persona de la cual podemos aprender, la cual nos va a motivar para hacer algo, es el guía, el maestro, es también a quien podemos admirar, es una persona justa, honesta y comprometida. Es quizá en ocasiones muy fácil ser jefe, gerente o director, pero ser un líder es simplemente algo más, mucho más.

BIBLIOGRAFIA

- Bounds, Gregory M. / Woods John A., *Supervisión*, México, International Thomson Editores, 1999, 468 p.
- Certo, Samuel C., *Administración Moderna*, México, Interamericana, 1984, 628 p.
- Daft, Richard L. / Steer Richard M., *Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, México, Limusa, 1992, 773 p.
- Gannon, Martin J., *Administración por Resultados*, México, CECSA, 1994, 685 p.
- Hellriegel, Don / John W. Slocum, *Administración*, México, Thomson Editores, 1997, 864 p.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, México, McGraw Hill, 1994, 355 p.
- Hodgetts, Richard M. / Altman Steven, *Comportamiento en las Organizaciones*, Miami, Florida, Interamericana, 1981, 451 p.
- Huse, Edgar F. / Bowditch James L., *El comportamiento Humano en la Organización*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1980, 439 p.
- Koontz, Harold, *Administración, Fundamentos de la Teoría y las Ciencias Administrativas*, México, McGraw Hill, 1990, 756 p.

- Megginson, Leon C. / Mosley, Donald C. / Pietri, Paul H. *Administración: Conceptos y Aplicaciones*, México, CECSA, 1988, 680 p.
- Robbins, Stephen P. / De Cenzo David A., *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, 485 p.
- Stoner, James A.F. / Freeman R. Edward, *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, 781 p.
- Stoner, James A.F. / Wankel, Charles *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989, 643 p.
- Zorrilla, Arena, Santiago / Torres Xammar, Miguel, *Guía para Elaborar La Tesis*, México, McGraw Hill, 1992, 111 p.