

872702

12



**Universidad Don Vasco, A.C.**

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

*"Análisis de la Función del  
Liderazgo y su impacto en la  
División Centro Occidente de  
Comisión Federal de  
Electricidad."*

**T E S I S**

291307

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

presenta:

**José Ignacio Nepita Heredia**



Uruapan, Michoacán, Marzo del 2001.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios:*

*Gracias por permitirme comprender que el éxito y la felicidad no son un estado terminal, sino una búsqueda constante.*

*A mi Madre:*

*Gracias por enseñarme con su ejemplo que el único camino para alcanzar una meta es el trabajo.*

*A Adriana*

*Gracias por que en todo momento he encontrado tu paciencia y comprensión, gracias por compartir conmigo la carrera más ardua de nuestra vida: Formar una familia.*

*A mi hija Paola*

*Gracias por que juntos aprendemos que hay mucho que descubrir cada día.*

*A la División Centro Occidente y a sus Líderes:*

*Gracias por el camino lleno de oportunidades que he encontrado en esta empresa y por permitirme ser parte de esta gran familia la Comisión Federal de Electricidad.*

# INDICE

## Introducción

1. Evolución histórica del liderazgo
  - 1.1. Los primeros Líderes
  - 1.2. La evolución de la administración
  - 1.3. Administración contemporánea
2. Liderazgo
  - 2.1. Definición de Liderazgo
  - 2.2. Teorías del liderazgo
    - 2.2.1. Teorías de los rasgos y conductuales
    - 2.2.2. Teorías de contingencia
3. La División Centro Occidente y la problemática de liderazgo
  - 3.1. La energía eléctrica en México.
  - 3.2. La Comisión Federal de Electricidad.
  - 3.3. La División de Distribución Centro Occidente
    - 3.3.1. Entorno de trabajo de la DCO
  - 3.4. La problemática de Liderazgo en la DCO
4. Liderazgo en la División Centro Occidente
  - 4.1. El inicio de la transformación
  - 4.2. El modelo de calidad
  - 4.3. El modulo de liderazgo
  - 4.4. Perfil de liderazgo efectivo
    - 4.4.1. Evaluación de liderazgo
    - 4.4.2. Hoja de resultados
    - 4.4.3. Guía de estrategias para el desarrollo de habilidades
    - 4.4.4. Plan de desarrollo
    - 4.4.5. Apoyos adicionales
  - 4.5. Resultados

## Conclusiones

## Bibliografía

## **Introducción.**

Por trabajar “óptimamente” entendemos el que las personas obtengan buenos resultados y que se hallen satisfechas de sí mismas, de la organización en que prestan sus servicios y de los demás empleados con quienes comparten su tarea. Uno de los elementos que permite lograr esto es: *El Liderazgo*

Después de revisar varias definiciones se puede concretar que liderazgo es lograr que las cosas se hagan cuando exista un objetivo o tarea por cumplir y se necesita de más de una persona para hacerlo, esto es, lograr estimular e incitar por medio de elementos directivos a individuos y/o equipos para que de manera eficiente se alcance un resultado deseado.

Partiendo de la idea de que un líder no nace, sino que se hace, podemos decir que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar y mejorar a través de una combinación de conocimientos y práctica.

La creencia popular dice que para ser un líder se debe empezar por tener aspecto de líder; tener una buena postura, una buena presentación, usar ropa como la que usan los líderes de un área en particular y sonreír con frecuencia. Sin embargo, es mucho más probable convertirse en líder o desarrollarse como tal si se piensa como líder. Bajo este concepto se creó el presente trabajo el cual tiene como objetivo mostrar la evolución de los líderes de la División Centro Occidente de Comisión Federal de Electricidad al aplicar los conceptos del sistema “Perfil del Liderazgo efectivo” (sistema que describe a detalle en el capítulo 4), la problemática que existía por la falta de líderes y los beneficios obtenidos con la aplicación del mismo.

El capítulo 1 del trabajo nos introduce en las aportaciones de los principales autores de la administración y los enfoques contemporáneos de la materia, enmarcando el papel que jugaba el factor humano en esta evolución.

El capítulo 2 define de manera amplia y variada lo que es el liderazgo, la diferencia de un líder con un administrador; analiza las teorías de liderazgo más reconocidas, las que buscaban explicar el liderazgo sobre la base de conductas específicas y aquellas que lo justifican sobre la base de situaciones definidas.

En el capítulo 3 se describe el entorno en donde se desarrolla la parte práctica de este trabajo, de inicio se hace una breve reseña del negocio de la energía eléctrica en el país, posteriormente se anotan los eventos más importantes de la creación de la Comisión Federal de Electricidad y de la División Centro Occidente, la situación actual, en términos generales, de la organización y, finalmente, la problemática existente antes de la aplicación de un modelo de calidad y de un sistema de liderazgo.

En el capítulo 4 se describe brevemente el modelo de calidad utilizado en la organización denominado “Administración para la calidad”, la parte de liderazgo contenida en este modelo y de manera más amplia el

sistema de “Perfil del Liderazgo efectivo”, además, se describen los logros obtenidos con la aplicación del programa y los beneficios que esto ha significado para la empresa.

Finalmente, se anotan las conclusiones de la aplicación del programa, las experiencias obtenidas con esta tarea y algunas propuestas para mejorar el sistema.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó la consulta de textos que se detallan en la bibliografía, se recurrió a la investigación de los antecedentes y resultados de liderazgo en la organización, así como la experiencia del autor como integrante del comité de calidad, como directivo evaluado y como subordinado evaluador

# **CAPITULO 1**

## 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL LIDERAZGO

En este capítulo se describen las primeras formas de organización del hombre en su lucha por la supervivencia, para después dar un gran salto en la historia hasta revolución industrial por la importancia que la misma representó. Posteriormente se analizan las aportaciones que a la administración hicieron los principales autores de esta ciencia, finalizando con una breve descripción de los principales enfoques contemporáneos que se están aplicando en la actualidad.

### 1.1 Los primeros Líderes

Cuando el hombre aparece por primera vez en la tierra se encuentra solo y aislado como la más frágil de las criaturas, en estas condiciones le resulta difícil sobrevivir en un medio hostil, y la tendencia natural es la desaparición de esta especie, sin embargo, debido a su privilegiada inteligencia el hombre se une en grupos solucionando así el problema de la supervivencia. De manera natural surgen los primeros hombres con la responsabilidad de llevar a su grupo al éxito, los primeros líderes, cuyo medio para hacerse obedecer fue el más rudimentario que existe: la fuerza.

Posteriormente el hombre empieza a fabricar sus propias herramientas de trabajo y por lo tanto los primeros productos en forma de artesanías elaborados en talleres rudimentarios, los que desaparecen para dar paso a las grandes empresas. Aparecen las grandes universidades, las complejas organizaciones de gobierno, todas formadas por grupos de personas que deben ser organizadas para alcanzar sus objetivos, requiriendo para esto de líderes efectivos.

Debido al impacto en la historia que significó la revolución industrial es conveniente señalar sus aspectos más importantes: se inició en Inglaterra en el siglo XVIII y consistió en la sustitución progresiva de la fuerza de las herramientas manuales por la máquina, el movimiento se inicia en 1764 cuando Jaime Hargreaves inventa la máquina conocida como "Juanita la Hiladora" cuya capacidad de producción era mayor que 36 hiladoras de rueda. En 1765 Jacobo Watt inventa la máquina de vapor, este fue uno de los primeros inventos que significaron un paso gigante hacia la industria; en 1878 Tomas Alva Edison inventa la bombilla eléctrica. Para 1902 se desarrollan las grandes empresas fabricantes de acero y con esto se crean las fábricas automotrices como la FORD y la GENERAL MOTORS. (MERIGO, 1995:7)

Todos estos años de revolución industrial fueron un éxito tecnológico, sin embargo desde el punto de vista humano significó un retroceso, debido a que al principio los negocios eran manejados empíricamente por el propio dueño, quien tomaba las decisiones de acuerdo a las necesidades del propio negocio; por otro lado, el cambio de una sociedad agrícola a una industrial hizo que mucha gente abandonara los campos y se trasladara a las ciudades a buscar empleo en las pocas fábricas existentes, por lo tanto, los capitalistas podían contratar al personal que les cobrara menos por su trabajo y despedirlos ante cualquier falla. El trabajo presentaba, en la mayoría de los casos, condiciones insalubres, poca seguridad y jornadas excesivas de trabajo, el empleado era

obediente por el temor a perder su trabajo, los capataces o personas encargadas de que la producción no se interrumpiera eran gentes poco humanas cuyo medio de hacerse entender era la fuerza. Esta situación ocasionó que el trabajador dado su poco cariño hacia la empresa tratara de dañarla y oponerse a ella por sistema, posteriormente, consciente de su fuerza como grupo, causa como protesta diversos fenómenos sociales de masas de alta repercusión histórica; estos problemas son tan serios que en esta etapa de la historia se deja de pensar en el trabajo como un recurso natural, percibiéndolo como una actividad humana compleja y variable que debe ser analizada profundamente.

## 1.2 La evolución de la administración

A principios de este siglo se desarrollaron los primeros esfuerzos por estudiar la conducta laboral, encaminados a servir a los intereses de los patrones para alcanzar mayores niveles de producción. El pionero de estas acciones es Frederick Winslow Taylor, fue uno de los principales exponentes de la administración científica, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto mas alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas. Él parte de la idea que los intereses de los trabajadores y los patrones son idénticos, y que es posible dar a los trabajadores lo que quieren: buenos salarios y a los patrones lo que buscan, mano de obra barata. (notas personales de la carrera de Lic. En Admón.)

Taylor se propone poner al descubierto que existe un enorme desperdicio de tiempo de trabajo social debido al desconocimiento por parte de los administradores de la ciencia del trabajo y a las relaciones que prevalecen en las empresas que hacen que los obreros simulen trabajar.

Esquematiza el trabajo bajo una visión científica cuya aplicación proporcionaría una gran productividad:

- Estudio de tiempos y movimientos.- consiste en estudiar todos los movimientos que desarrolla un trabajador al efectuar su trabajo y después modificarlos en movimientos uniformes y de máxima eficiencia para evitar gastos inútiles de energía.
- Selección de obreros.- El segundo paso es seleccionar a los empleados mejor calificados para desempeñar el trabajo y entrenarlos para hacerlo.
- Responsabilidad compartida.- consiste en que los supervisores se ocupan específicamente de controlar a los empleados y asegurar que sigan los métodos prescritos.
- Aplicación de la administración.- se continúa con el proceso de supervisión, pero con cierta moderación, sin embargo para esta etapa se utiliza únicamente a los empleados que consiguen hacer el trabajo por sí mismos.

Taylor se propone demostrar su teoría a través del desarrollo de algunos ejemplos en los que presenta la aplicación de cuatro principios que en sus palabras son:

- ♦ a) El reemplazo de la administración empírica por la administración científica en los procesos de trabajo.

- ◆ b) Selección y entrenamiento del personal.
- ◆ c) Colaboración entre la administración y los obreros para la aplicación del sistema de organización del trabajo
- ◆ d) Distribución equitativa del trabajo y la responsabilidad entre las directivas y los obreros.

Su meta es lograr mediante la aplicación de estos principios el máximo de productividad. Su punto de partida es el estudio científico del trabajo cuyo objetivo es la construcción de una fórmula identificada como *The one way of The Job* es decir el mejor método para hacer el trabajo.

Taylor determinó a través de sus estudios las características de los trabajos humanos:

- ◆ Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.
- ◆ El puesto que desempeña el trabajador no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- ◆ Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
- ◆ Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

Se debe mencionar que sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos, otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia. Pero también hay que considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, estas logran una alta productividad. Sus estudios son las bases de la estandarización del trabajo, herramienta frecuentemente utilizada en las empresas de la actualidad.

#### *Fayol*

Otro de los autores que destacaron por su aportación a la teoría administrativa fue Henry Fayol, su principal obra *Administration industrielle et générale*, (Administración industrial y general), es uno de los primeros intentos de presentar los principios y funciones generales para el manejo de las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño y la actividad a la que se dediquen.

A diferencia de Taylor que enfocaba el estudio de la gestión desde el punto de vista de la organización del taller de producción, Fayol por el hecho de haber ocupado el cargo de más alta dirección en una empresa minera metalúrgica (Comambault) presenta la visión de la empresa que tiene un alto ejecutivo.

Fayol dice que independientemente del tamaño y la actividad a la que se dediquen las empresas deben cumplir una serie de operaciones básicas, estas son:

- 1) Técnicas: Se encargan de la producción
- 2) Comerciales: Se encargan de la compraventa

- 3) **Financieras:** Se encargan del uso del capital
- 4) **Contables:** Se encargan de inventarios, balances y costos
- 5) **Seguridad:** Se encargan de proteger los bienes de la empresa y del empleado
- 6) **Administrativas:** Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.

De todas estas, las administrativas no suelen ser operaciones que se circunscriban a una dependencia preestablecida de la empresa, tales como las de producción o contabilidad, o ventas, dado que las administrativas deben realizarse en cualquier componente y en todos los niveles.

Fayol considera que la administración es la operación encargada de formular el plan de acción general de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos y la define como un proceso que se encarga de poner en práctica los siguientes elementos:

- **Previsión.** (examinar el futuro)
- **Organización.** (formular estructura)
- **Dirección.** (Hacer funcionar los planes)
- **Coordinación.** (Armonizar la información)
- **Control.** (Verificar los resultados)

Uno de los aspectos más importantes abordados por Fayol es la explicación conceptual de los principios administrativos más comúnmente usados por él mientras estuvo al mando de la empresa Comambault. Estos son:

1. División del trabajo
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. La unidad de mando.
5. La unidad de dirección.
6. La subordinación de los intereses particulares a los intereses generales.
7. La remuneración.
8. La centralización.
9. La jerarquía.
10. El orden.
11. La equidad.
12. La estabilidad de personal.
13. La iniciativa.
14. la unión de personal.

Fayol determina que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la administración por lo que en sus estudios administrativos propone que deben de ser dados desde la primaria.

Fayol fue un autor destacado de su época, sus aportaciones se reconocieron tiempo después y actualmente todas las empresas trabajan bajo ellas, por lo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones o que no trabaje bajo los principios administrativos. (notas personales de la carrera de Lic. En Admón.)

Una de sus limitaciones fue que usó más la teoría que la práctica en sus trabajos.

En la época de la administración científica o científicismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano.

Fayol fue un científico que prestó especial atención a las tareas administrativas y a su planeación pero nunca mencionó la importancia que tiene el factor humano en su desarrollo.

### *Humano Relacionismo*

El humano relacionismo surge en los Estados Unidos como un movimiento de oposición al científicismo. Aparece en el año de 1920, y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales. Está integrada por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano.

Posteriormente surgen las aportaciones de Elton Mayo, la importancia de este autor radica en los experimentos realizados en la compañía Western Electric, ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago. Se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. en el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.

El primer experimento consistió en trasladar a un pequeño grupo de empleados de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo mas cortas; esto eleva la productividad. Posteriormente Elton Mayo elimina todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue; al preguntarle a los obreros el porque de esta reacción, contestaron "Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio", la conclusión fue que se les había persuadido psicológicamente.

El segundo experimento consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

1. El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja
2. Que el estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
3. Que durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

Con el tercer experimento Se pretendía demostrar la relación de los incentivos con la productividad, los resultados fueron:

1. Que la relación incentivo- productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico.
2. Que la empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales.
3. Que la empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

Las principales aportaciones de Elton mayo fueron:

- ◆ Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- ◆ Demostró la importancia de la comunicación.
- ◆ Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

De igual manera, los aspectos negativos de este autor se resumen en que realizó sus estudios en una sola empresa, con gente determinada, que tenía la misma clase social y una cultura similar y nunca tomó en cuenta que estos factores afectan el comportamiento del ser humano.

### *Escuela Estructuralista*

A finales de los años cincuenta aparece la escuela estructuralista, esta corriente nace como consecuencia de la baja productividad imperante en las empresas, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada. Este movimiento se integra por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Todos los autores que pertenecen a esta corriente tienen como objetivo conocer mas profundamente las estructuras organizacionales estudiando el comportamiento humano y la influencia de ciertos factores sobre de ellos. (notas personales de la carrera de Lic. En Admón.)

### *El neohumanorrelacionismo.*

La Escuela o teoría del Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

El Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Uno de los principales exponentes de esta escuela es Abraham Maslow, su obra principal "Personalidad y Motivación"; Maslow es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. Considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía. (notas personales de la carrera de Lic. En Admón.)

Este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

1. Necesidades fisiológicas (Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano)
2. Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo)
3. Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales)
4. Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos)
5. Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad)

Otro de los principales autores fue Douglas McGregor, Sus obras "El lado Humano de la Empresa", "La Psicología Industrial", "El Administrador Profesional". Psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, en donde realizó estudios de Psicología Industrial. Es el primero en fijarse posiciones sobre el comportamiento humano.

Sus aportaciones: La Teoría General de Dirección y las Teorías Administrativas.

Sus teorías: La teoría X y la Teoría Y.

Teoría X. Supuestos:

- 1)La gente tiene una aversión al trabajo.
- 2)Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.
- 3)Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.

Teoría Y. Supuestos:

- 1)El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.
- 2)El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.
- 3)El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.
- 4)La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.
- 5)La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.

Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z creada por los autores Strauss y Sayles, esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

Teoría Z. Supuestos:

- 1) A la gente le gusta sentirse importante.
- 2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- 3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

En términos generales se puede decir que esta teoría a diferencia del Neohumanorrelacionismo es muy acertada debido a que la diferencia de la otra teoría considera que en la empresa hay diferente tipo de gente, con diferente comportamiento y a la que hay que tratar, según sean sus condiciones.

En ella se analizan grupos humanos que les gusta trabajar y no requieren de presión, (teoría Y) y gentes poco participativas y que no les agrada el trabajo (teoría X), pero si esto no resulta suficiente se analiza al tipo de gente que puede quedar entre estas dos teorías y que corresponden a los supuestos de la teoría Z. (MERIGO, 1995:66)

### 1.3 Administración Contemporánea

Finalmente, hay varias teorías y herramientas contemporáneas que aportan grandes elementos al desarrollo administrativo, las cuales son:

#### *Desarrollo organizacional*

Esta teoría consiste en una serie de ideas que relacionan a la organización con el hombre y el medio. Se considera que el desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas.

Los autores de la teoría la definen como un proceso planeado sobre los cambios que lleva a cabo la empresa.

El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamiento y estructura en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total. (material recibido en curso de desarrollo organizacional 1993)

Para esta teoría existen cuatro variables:

1. El medio: donde se tratan problemas como tecnología y educación.
2. La organización: considera que ésta debe tener dinamismo y flexibilidad para sobrevivir al impacto ambiental.
3. El grupo social: en el que hay que tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y los conflictos.
4. El individuo: sus necesidades, sus actitudes y motivadores.

Se basa en que todas las organizaciones son dinámicas y se adaptan a todos los cambios del medio.

Las características del desarrollo organizacional son:

1. Relaciones intergrupales.
2. Confianza.
3. Responsabilidad compartida.

#### 4. Solución de problemas por medio de acciones grupales.

El desarrollo organizacional es un sistema que permite admirar objetivamente a las empresas logrando que siempre estén acordes a los cambios ambientales; pero solo pueden ser llevados a cabo por ser empresas muy dinámicas.

#### *Administración de la calidad*

Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos los recursos de la empresa. La calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa.

Presta especial atención a los factores como la satisfacción del cliente, la realización y desarrollo del personal y el lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial.

#### *Reingeniería*

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejores resultados en aspectos como costos, calidad, precios, mejora de tiempos.

La reingeniería debe de comenzar por nada preconcebido, centrándose en la idea de lo que debe ser. Rediseñar por medio de la reingeniería es inventar, no mejorando nada, sino modificando todo cayendo hacia la raíz de los procesos.

Los principios de la reingeniería son:

1. Organizar por objetivos, no por tareas.
2. Los usuarios de los resultados de un proceso son los que ejecutan el proceso.
3. Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
4. Tratar los recursos en forma centralizada, no dispersos.
5. Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en un resultado.
6. Asignar recursos y poder de decisión donde se ejecute el trabajo, y establecer controles en el proceso.
7. Capturar información sola una vez y de fuentes originales.

La reingeniería coincide en cosas y criterios para operar, basándose especialmente en la calidad, el costo, el servicio y el ciclo de tiempo. (HAMMER, 1997:14)

#### *Bench Marking:*

Consiste en proponerse metas por medio de normas externas y objetivos aprendiendo lo más importante de otros, es decir; fijándose metas sobre la base de lo mejor de otros.

Esto se logra estudiando a otras empresas y viendo como obtienen mejores resultados que los nuestros, es decir, se copia lo más exitoso de cada organización.

Dentro de los objetivos de este sistema encontramos:

- a) Dar una ventaja competitiva a la organización
- b) Ser superior a la competencia

Este sistema tiene diferentes procesos o etapas, uno de los mas aceptados es en el que llevamos a cabo las siguientes etapas:

- determinar que actividades cuya mejora supera la situación actual de la empresa
- determinar los factores claves de las actividades
- medir cuales son las practicas mas avanzadas y determinar como consiguen los resultados
- medir mi empresa y compararla con la mejor para determinar si es susceptible de mejora
- desarrollar planes para igualar o superar las demás empresas
- comprometer a todos a vender la idea para que acepten el sistema
- poner en practica el plan
- supervisar el plan
- determinar cuales empresas son mas avanzadas

#### *Administración Proactiva.*

(Generalidades y aplicación)

Existen una serie de factores que afectan el ciclo de vida, tanto de los productos como de los sistemas o estructuras, y en muchas ocasiones no es posible llevar a cabo grandes inversiones. Una solución a estos problemas sería adoptar una administración proáctiva, que se define como un sistema en el que las personas no tienen actividades reactivas ante las circunstancias y solo se resuelven los problemas cuando se presentan. La aplicación de este tipo de administración facilita la solución de problemas mediante el suministro de grandes cantidades de datos los cuales permitirán planear y tomar decisiones ante las situaciones de cambio que se presenten y así poder lograr los objetivos.

Este sistema ayuda a encontrar la verdadera causa de los problemas y nos da la información requerida para poder tomar una decisión que nos dé un resultado adecuado.

#### *Enfoque Virtual.*

El enfoque virtual consiste en preparar al trabajador en forma individual y posteriormente en el trabajo de equipo mediante el entrenamiento para que pueda sobrevivir a las situaciones cambiantes de las compañías.

Este entrenamiento se va a centrar en la creatividad, mayor responsabilidad y para ello se requiere de personal adecuado cooperativo y que tenga confianza en sí mismo.

La organización virtual es una red temporal de compañías independientes unidas por una serie de información, para compartir conocimientos, costos y nuevos mercados.

En ella no existen oficinas ni niveles jerárquicos, tampoco hay un organigrama, solo trabaja un grupo de colaboradores que servirán de asesores para solucionar los problemas que tendrán como objetivo, y así solucionar una situación específica. (Material recibido en curso de "administración para ingenieros" 1994)

### *Método Deming.*

El doctor Deming enseña en Japón un método cuando las empresas japonesas habían quedado totalmente devastadas por la segunda guerra mundial y tenían necesidad de resurgir pero no contaban con los medios.

Adoptan el *Mi Deming*, esta teoría se basa en la tarea administrativa considerando que es un factor determinante para el logro de los objetivos y que muchas empresas o gerentes lo han olvidado, dedicándose solo a estudiar información y controlar la calidad.

Esta teoría insiste en que el éxito de una compañía depende de la adecuada aplicación de la administración.

Considera que las empresas deben de trabajar bajo los siguientes puntos.

1. - crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. - adoptar una nueva filosofía.
3. - no depender de la inspección masiva.
4. - no llevar a cabo contratos basándose únicamente en el precio.
5. - mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. - capacitar al trabajador.
7. - instituir el liderazgo.
8. - eliminar el temor.
9. - eliminar las barreras de estado.
10. - eliminar las barreras numéricas.
11. - eliminar las cuotas numéricas.
12. - hacer que se sientan orgullosos de un buen trabajo.
13. - tener un programa de educación o reentrenamiento.
14. - tomar medidas de transformación.

Este método ha logrado que las empresas lleven a cabo una alta productividad y ha demostrado prácticamente que la administración juega un papel importante en el desarrollo empresarial y que hay que prestarle atención dentro de la empresa. (SOSA, 1995, 28)

### *Inteligencia emocional*

Esta teoría nos destaca la inteligencia emocional sobre el coeficiente intelectual tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones.

Se menciona que en la medida en que el puesto tiene relación con más personas, la inteligencia emocional se hace cada vez más necesaria, es decir, en la medida que se tiene un mayor nivel jerárquico dentro de una organización y las decisiones tomadas afectan a los demás miembros de la empresa, la posesión o carencia de la inteligencia emocional será un factor determinante para éxito tanto del individuo como de la organización.

Lo anterior no indica que las habilidades cognitivas no sean importantes, en realidad se da por un hecho que existe el dominio de las mismas, y que estas no representan un problema para el desarrollo de la función del

La I.E. como tal, no es una serie de aptitudes que se herede de generación en generación; esta se desarrolla y mejora a lo largo de la existencia de una persona. La inteligencia emocional crece cuando se aprende a detectar y controlar nuestras emociones internas, y con esta base empezamos a empatizar y por lo tanto a saber escuchar, es decir, en la medida en que se madura se percibe una mayor inteligencia emocional manifestada con emociones y relaciones, por lo que en este sentido la edad viene a ser un factor importante en el dominio de la inteligencia emocional, en cada etapa de la vida se van adquiriendo experiencias que al consolidarse se traducen en madurez.

La posibilidad de desarrollar y mejorar la inteligencia emocional contrasta con el coeficiente intelectual catalogado como fijo y estable, las aptitudes emocionales se pueden aprender a cualquier altura de la existencia sin importar el punto de partida.

Otro punto de carencia del coeficiente intelectual se manifiesta en que sí bien se tiene la capacidad de saber un concepto y sus detalles técnicos no implica que se tenga la capacidad de poner en práctica los conceptos y sus detalles, o bien que derivado de sus conocimientos esté dispuesta a actuar de manera diferente ni que esté motivada para ello.

El hecho de desarrollar una aptitud emocional lleva implícito un cambio de conducta, esto hace que una capacitación en estas áreas sea mucho más compleja que la enseñanza de los conocimientos técnicos. Para el aprendizaje de la inteligencia emocional es necesario un cambio de hábitos que posiblemente han estado con nosotros por un largo periodo de nuestra existencia, es necesario desaprender las costumbres que nos impiden mejorar una aptitud emocional y vivir ese cambio día con día.

## **CAPITULO 2**

## 2. LIDERAZGO

Un reto que enfrentan actualmente los gerentes es cómo hacer que las personas que son diferentes entre sí se unan para ir en la misma dirección y alcanzar las metas de la organización. Dirigir a una diversidad de empleados y obtener de ellos un máximo desempeño exige una comprensión básica de cómo se comportan las personas y por qué lo hacen.

En este capítulo se describen los conceptos básicos del liderazgo, y las teorías más difundidas de este tema.

### 2.1 Definición de Liderazgo

El liderazgo, se puede explicar de muchas formas distintas. A continuación se presentan varias definiciones:

1. El liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación. Por comunicación nos referimos simplemente a la emisión y recepción de mensajes.
2. El liderazgo es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes.
3. El liderazgo es un acto que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida.
4. El liderazgo es la fuerza dinámica clave que motiva y coordina a una organización para lograr sus objetivos. Sin la inspiración de un líder, toda una empresa o un departamento podría navegar a la deriva sin ningún enfoque cuidadoso respecto a un objetivo clave.
5. El liderazgo es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas de la organización. Esta es otra forma de afirmar lo obvio: que el trabajo del líder consiste en captar la atención de la gente que hace el trabajo real en la empresa. (DUBRIN, 1999, 4)

Un líder que puede inspirar, persuadir, influir y motivar logra cambios útiles. Lograr un cambio es una meta importante del liderazgo porque la mayor parte del mejoramiento requiere partir del *statu quo*. Un líder crea una visión para los demás y luego dirige a todos hacia tal logro. Para ser un líder se necesita tener seguidores que confíen en uno y le ofrezcan su apoyo y compromiso para lograr una meta. Esto es lo que realmente significa liderazgo.

#### *La diferencia entre líderes y administradores*

Para entender el liderazgo es preciso conocer la diferencia que existe entre el liderazgo y la administración. La administración incluye planeación, organización, dirección y control. Aunque el liderazgo es parte del trabajo de un administrador, éste deberá dedicar mucho tiempo a la planeación, organización y control de funciones. El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras que la administración se enfoca en mantener el equilibrio. Un líder eficiente inspira a la gente a trabajar con ahínco para aumentar sus ganancias. Un administrador eficaz se asegura de que la gente reciba el pago adecuado por su esfuerzo.

A continuación se presentan algunas diferencias entre liderazgo y administración.

- ◆ La administración es más formal y científica que el liderazgo. Se basa en habilidades tales como la planeación, el control y el uso eficiente de la informática.
- ◆ La administración utiliza un conjunto explícito de herramientas y técnicas, basadas en el razonamiento y la prueba, que se aplican a una variedad de situaciones. El liderazgo sólo tiene unas cuantas herramientas exactas y explícitas.
- ◆ Un líder con frecuencia muestra entusiasmo, pasión e inspiración para conseguir que otros logren altos niveles de desempeño. La administración comprende menos emoción hacia el exterior y un proceder más conservador para alcanzar las metas una vez que se definen.
- ◆ Un líder con frecuencia utiliza su imaginación y técnicas creativas para dar solución a problemas a fin de producir un cambio. Un administrador tiende a emplear métodos bien establecidos para dar solución a los problemas.
- ◆ La contribución importante del líder consiste en crear una visión para la organización. El líder especifica la meta a largo alcance y la estrategia para alcanzar esa meta. La contribución principal de un administrador consiste en llevar a cabo dicha visión.

A pesar de las diferencias que se indican entre líderes y administradores, el trabajo de ambos se combina.

Sin embargo se debe evitar la idea tendenciosa de que el liderazgo es tan importante que convierte a la administración en una actividad insignificante. Aunque la gente necesita estar inspirada y convencida, así como debe recibir una buena influencia y motivación, también necesita estar bien administrada. El liderazgo es una parte integral de la administración pero no un sustituto de ésta. El mundo necesita tanto buenos líderes como buenos administradores.

#### *Un líder es un administrador.*

Una implicación desconcertante de algunos de los escritos recientes en torno al liderazgo es aquella que indica que es bueno ser líder y es malo ser administrador, situación totalmente errónea, ya que se deben apreciar las maravillas del liderazgo pero sin denigrar la importancia de la administración. Es importante recordar que el líder también es un administrador. Siguiendo un esquema de trabajo que ha resistido el paso del tiempo, el administrador planea, organiza, controla y dirige. En especial en un ambiente de negocios, también se supone que un líder lleva a cabo las demás funciones que competen a la administración.

Otra forma de entender el liderazgo consiste en considerarlo tanto una relación como una asociación o participación entre el líder y los miembros del grupo. Crear una participación depende de cómo se construya una relación. Un líder se relaciona con las demás personas en una organización en forma similar a la manera en que se relaciona con los miembros de su familia o sus amigos. En vez de ser indiferente y distante, establece una buena comunicación y buenos sentimientos con los miembros del grupo.

El término participación refleja el poder relativamente igual entre el líder y todos y cada uno de los elementos del equipo de trabajo. Los líderes que son socios de los miembros de un grupo aceptan y acogen las participaciones de sus socios. Como líder, es posible seguir proporcionando dirección e inspiración a la vez que considera socios a los miembros del grupo en lugar de empleados o subordinados. Para que exista una sociedad válida se deben reunir las siguientes condiciones:

- ◆ El líder desarrolla una visión sólo después de contar con la participación de sus socios.
- ◆ Los miembros del grupo tienen derecho a diferir de la opinión del líder y se les considera valiosos contribuyentes al esfuerzo del grupo.
- ◆ Tanto el líder como los miembros del grupo son responsables de los resultados. Si los miembros del grupo quieren ser tratados como socios, deberán arriesgarse a asumir su responsabilidad por posibles fallas y también compartir la gloria de los logros comunes.
- ◆ El líder y los miembros del grupo son honestos entre sí. No decir la verdad constituye una violación al contrato implícito entre ambas partes.
- ◆ Tanto el líder como los miembros del grupo reconocen que las diferencias y disputas son inevitables dado que se presentan en la mayor parte de las sociedades. En una sociedad eficiente, casi todas las riñas y diferencias se resuelven en forma imparcial, en vez de dejar que evolucionen hasta sus últimas consecuencias. (DUBRIN, 1999, 8)

Debido a que el líder es un socio, tanto éste como los miembros del grupo tienen serias responsabilidades entre sí. Cada miembro del grupo, incluyendo al líder, siente la responsabilidad personal de alcanzar la misión del grupo. Para que la sociedad funcione, es preciso que exista una buena comunicación acerca de las buenas y malas noticias. Se puede decir que un líder tiene una buena relación con el grupo cuando un miembro de éste le dice sin ningún temor: "acabo de equivocarme y necesito tu ayuda". En forma similar, el líder deberá ser capaz de decirle a un miembro del equipo "a mi juicio, has cometido una gran equivocación y quiero ayudarte a resolver el problema".

## 2.2 Teorías de liderazgo

Cuándo se pregunta en la calle a una persona promedio ¿qué acude a su mente cuando piensa en el liderazgo? Es probable que reciba una lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valor integridad y confianza en sí mismo. Estas respuestas representan en esencia las *teorías de los rasgos* del liderazgo. La búsqueda de características específicas que distinguen a quienes son líderes de quienes no lo son.

es para otra situación diferente. Así que aunque hubo un resurgimiento del interés en los rasgos durante el último cuarto de siglo, un movimiento importante que se aparta de las teorías de los rasgos se inició desde la década de los cuarenta. La investigación del liderazgo desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los sesenta, se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

### *Teorías Conductuales*

La imposibilidad de encontrar todas las respuestas al liderazgo en las teorías de los rasgos llevó a los investigadores a buscar los comportamientos que exhiben líderes específicos. Los investigadores se preguntaban si hay algo único en lo que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, en su comportamiento.

Se esperaba que las teorías del comportamiento no sólo proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito, aportarían implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "correctas" para asumir el liderazgo formal en las organizaciones. En contraste, si los estudios de comportamiento encontrarán determinantes decisivas del comportamiento de liderazgo, podríamos entrenar a las personas para ser líderes.

Algunos estudios se centraron en los estilos del comportamiento, los más populares fueron realizados en la Universidad de Iowa, en la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan.

### *El continuo autocrático- democrático*

Uno de los primeros estudios del comportamiento de liderazgo lo realizaron Kurt Lewin y sus colegas en la Universidad de Iowa. En sus estudios, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos del liderazgo: Autocrático, democrático y *laissez-faire*. El estilo autocrático describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados. Finalmente, el líder de estilo *laissez-faire* generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Los comportamientos que un líder *laissez-faire* podría exhibir comprenden el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas. Lewin y sus colegas de Iowa se preguntaron cuál de estos tres estilos de liderazgo era el más efectivo.

Con el fin de contestar a esta pregunta, los investigadores entrenaron a diversos adultos que dirigían grupos de jóvenes de clubes infantiles en cada uno de los estilos. Rápidamente descubrieron que el estilo de *laissez-faire* era inefectivo en todos los criterios de desempeño al compararlo con el estilo democrático y el

autocrático. Sin embargo, la cantidad de trabajo realizado fue el mismo en grupos con líderes autocráticos y democráticos. Pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo fueron más altos en los grupos democráticos. Los resultados parecen indicar que el estilo del liderazgo democrático puede contribuir a la cantidad y calidad del trabajo. Sin embargo esto no significó que se haya encontrado la respuesta a la pregunta del comportamiento de liderazgo más efectiva.

Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático del liderazgo mostraron resultados variados. Por ejemplo, el estilo de liderazgo democrático en ocasiones produjo niveles de desempeño más altos que el estilo autocrático, pero en otras ocasiones produjo un desempeño del grupo inferior o apenas igual al del líder autocrático. No obstante, se encontraron resultados más consistentes cuando se empleó una medida de satisfacción de los subordinados. Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo normalmente fueron mayores bajo un liderazgo democrático que bajo un autócrata. ¿Significa esto que los gerentes siempre deben exhibir un estilo del liderazgo democrático? ¿Y qué ocurrirá con los gerentes que no están acostumbrados a permitir que sus subordinados tomen las decisiones?.

Este dilema lo estudiaron, básicamente en lo que respecta a la toma de decisiones, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes desarrollaron un continuo de comportamientos de líder.

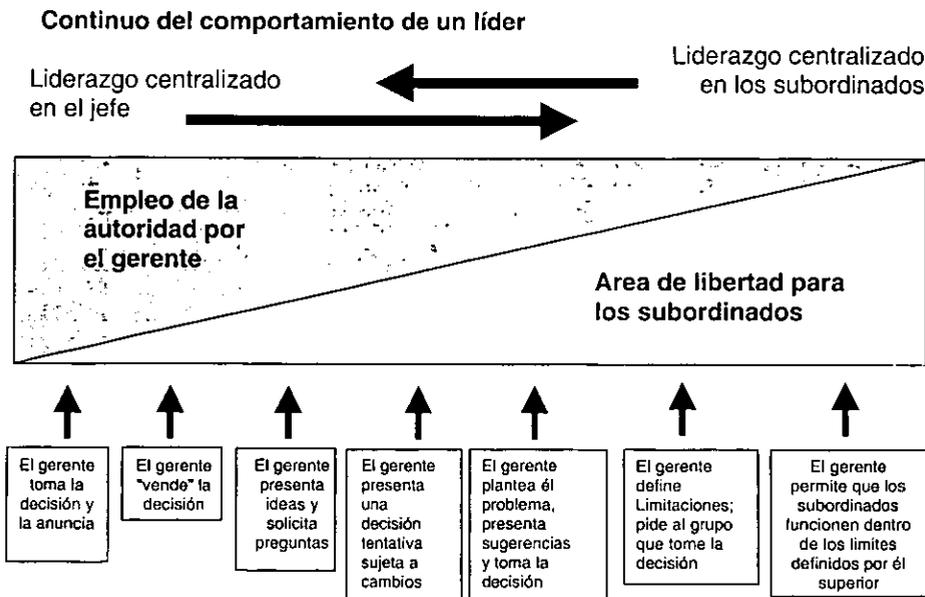


Fig.1 continuo de Tannenbaum y Schmidt. Tomada del libro "Administración" de Robbins y Coulter. 5a Ed., Pag. 570

ausentismo y rotación y más bajos niveles de satisfacción en el empleo de trabajadores que desempeñan tareas rutinarias. Otros estudios determinaron que la consideración alta se relacionaba negativamente con los índices de desempeño del líder o el superior. En conclusión, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio sugieren que el estilo alto-alto generalmente produce estados positivos, pero existe un número suficiente de excepciones para indicar que los factores situacionales necesitan integrarse a la teoría. (MERIGO, 1995, 73)

#### *Estudios de la Universidad de Michigan*

Los estudios de liderazgo realizados en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, contemporáneos a los que se realizaron los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos de investigaciones similares: identificar las características del comportamiento de los líderes relacionados con la efectividad en el desempeño.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones del comportamiento del liderazgo que llamaron *orientado a los empleados* y *orientado a la producción*. Los líderes orientados a los *empleados* se describieron como los que hacen énfasis en las relaciones interpersonales. Toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes *orientados a la producción*, en contrataste, tienden a hacer énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea del puesto, se preocupan básicamente por el cumplimiento de las tareas del grupo y consideran a los miembros del mismo como fines para ese propósito.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecen a los líderes orientados hacia los empleados. Los líderes orientados a empleados están asociados con la alta productividad del grupo y una mayor satisfacción en el puesto. Los líderes orientados a la producción se asociaron con una baja productividad del grupo y menor satisfacción de los trabajadores.

Los conceptos que desarrollaron cada uno de estos tres estudios, proporcionaron la base para el desarrollo de una red para juzgar y evaluar los estilos del liderazgo llamada grid gerencial:

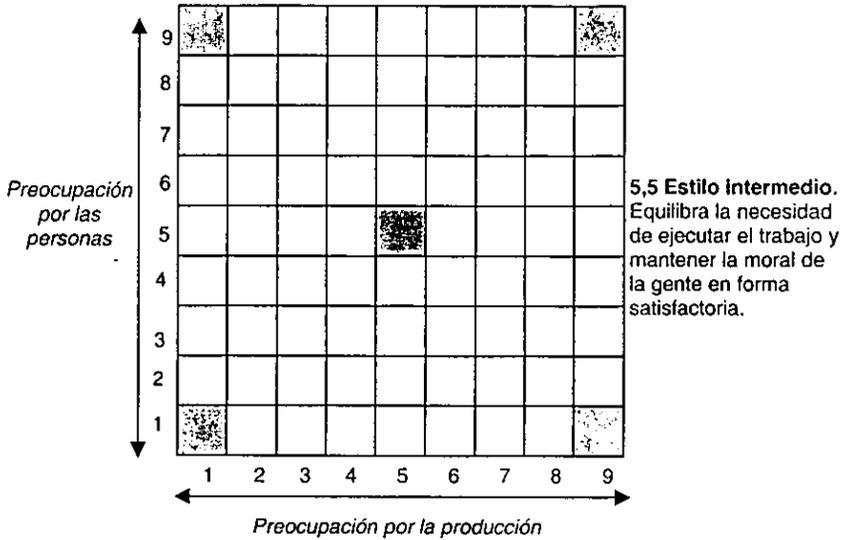
Blake y Mouton desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo del liderazgo. Propusieron un grid gerencial basado en los estilos de "preocupación por las personas" y "preocupación por la producción", que en esencia reflejan las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio de la consideración y estructura inicial, y las dimensiones de Michigan de la orientación a los empleados y la orientación a la producción.

El grid presentado tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando 81 categorías diferentes en las cuales puede caer el estilo de liderazgo de un director. El grid no muestra los resultados obtenidos, muestra los factores dominantes en el enfoque de un líder para obtener resultados.

## EL GRID GERENCIAL

**1,9 Estilo country club.**  
 Poco interés por supervisar las tareas y gran interés por la relación y bienestar de su gente.

**9,9 Estilo de equipos.**  
 El trabajo se ejecuta por medio de personas comprometidas con los resultados y con el grupo, el dirigente tiene muy alto interés por la tarea y por la gente.



**1,1 Estilo empobrecido.**  
 Poco interés por supervisar las tareas y también poco interés por las gentes.

**9,1 Estilo tarea.**  
 Alto interés por la supervisión de las tareas y bajo interés por la gente

Fig.2. El grid gerencia de Blake y Mouton. Tomado del libro El Dirigente, por Angel Díaz Mérito. 6a. Ed. 1995, pag.74

Aun cuando existen 81 posiciones en el grid, las cinco posiciones clave identificadas por Blake y Mouton son las siguientes:

**1,1** Empobrecido: Un líder ejerce un esfuerzo mínimo para terminar sus tareas.

**9,1** Tarea: El líder se concentra en la eficiencia de la tarea pero muestra poco interés por el desarrollo y bienestar de sus subordinados.

**1,9** Club campestre: El líder se centra en dar apoyo y ser considerado con sus subordinados haciendo a un lado su interés por la eficiencia en la tarea.

**5,5** A mitad del camino: El líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea y un bienestar satisfactorio.

**9,9** Equipo: El líder facilita la eficiencia en la tarea y un bienestar elevado al coordinar e integrar las actividades relacionadas con el trabajo.

De estos descubrimientos, Blake y Mouton concluyen que los gerentes se desempeñan mejor empleando un estilo 9,9. Lamentablemente, el grid no ofrece respuesta a la pregunta de qué hace a un gerente un líder efectivo, sino sólo un marco para conceptualizar el estilo del liderazgo. De hecho, existe poca evidencia que apoye la conclusión de que un estilo 9,9, es el más efectivo en todas las situaciones. (ROBBINS Y COULTER, 1998, 579)

Ha habido otros esfuerzos por definir a un líder efectivo, pero enfrentaron el mismo problema que encontraron los investigadores de Iowa, Ohio y Michigan. Tuvieron poco éxito al identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento de liderazgo y el desempeño satisfactorio del grupo. No podían hacerse afirmaciones generales porque los resultados cambiaban sobre rangos diferentes de circunstancias. Lo que faltaba a estas teorías era el reconocimiento de los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso.

### **2.2.2 Teorías de contingencia**

Se hizo cada vez más evidente para los que estudiaban el liderazgo que predecir el éxito en esta área requería algo más elaborado que aislar unos cuantos rasgos del líder o comportamientos deseables. El fracaso en la obtención de resultados consistentes condujo a un nuevo enfoque en las influencias situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la efectividad sugería que, bajo la condición A un estilo de liderazgo X sería apropiado, en tanto que el estilo Y sería más adecuado para la condición B y el estilo Z para la condición C. Pero, ¿Cuáles eran las condiciones A, B, C, etcétera? Una cosa es decir que la efectividad del liderazgo depende de la situación y otra ser capaces de aislar esas condiciones situacionales.

No han faltado estudios que intentaran aislar factores situacionales fundamentales que afectan la efectividad del liderazgo. Al revisar la literatura sobre el tema, un autor encontró que la tarea a desarrollar (esto es, la complejidad, el tipo, la tecnología y el tamaño del proyecto) era una variable moderadora significativa; pero también descubrió estudios que aislaban factores situacionales como el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, intervalo de control, amenazas externas y estrés, y la cultura organizacional.

Varios enfoques que aíslan variables situacionales clave han demostrado tener más éxito que otros y como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideraremos tres de ellos: la teoría situacional de Hersey-Blanchard, la teoría de la ruta- meta y el modelo de participación del líder.

### *La teoría situacional de Hersey-Blanchard*

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, que Hersey y Blanchard sostienen es contingente del nivel de madurez de los subalternos. Este enfoque se ha empleado como un instrumento importante de entrenamiento en empresas como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; y también se ha aceptado ampliamente en todas las ramas del servicio militar estadounidense. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías del liderazgo. El término disposición, según la definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- *Decir* (alta tarea - baja relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- *Vender* (alta tarea - alta relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- *Participar* (baja tarea - alta relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- *Delegar* (baja tarea - baja relación): El líder proporciona poca dirección o apoyo. (ROBBINS Y COULTER, 1998, 583)

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno.

RI: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

- R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.
- R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.
- R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

### Modelo del liderazgo situacional

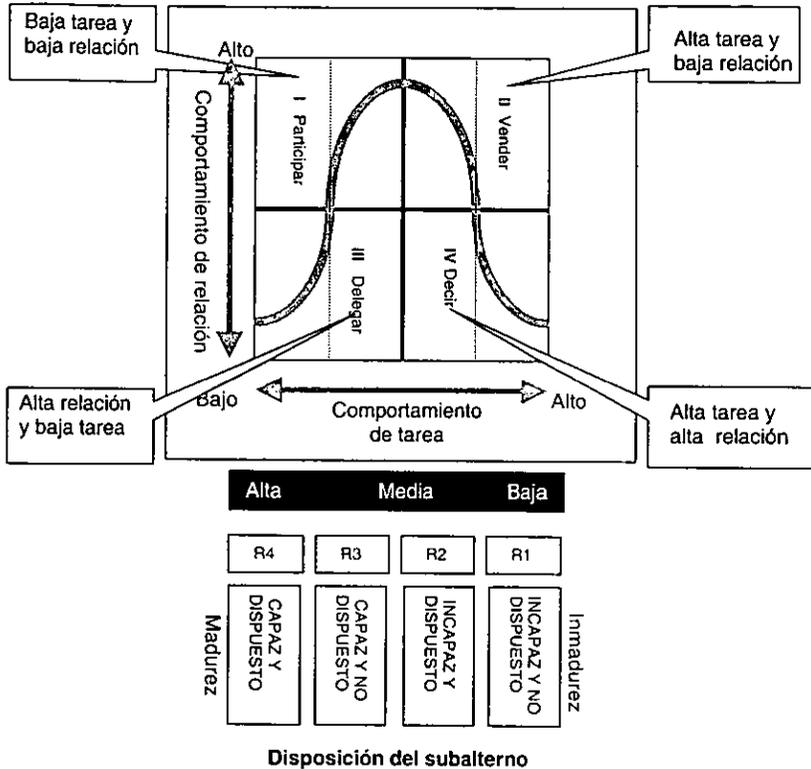


Fig. 3. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Tomado del libro Administración de Robins y Coulter, 5a. Ed. Pag. 584.

La figura 3 integra los diversos componentes en el modelo de liderazgo situacional. Conforme los subalternos llegan a altos niveles de disposición, el líder responde no solo al seguir disminuyendo el control sobre las actividades, sino al seguir disminuyendo el comportamiento de relación. En la etapa R1 (bajos niveles de disposición), los subalternos necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa R2, es necesario el comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la carencia de

habilidades de los subalternos y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores psicológicamente “comprendan” los deseos del líder. R3 crea problemas motivacionales que se resuelven mejor mediante un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente, en la etapa R4, el líder no tiene mucho que hacer porque los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

### *Teoría de la ruta meta*

En la actualidad, uno de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta. Desarrollada por Robert House, la teoría de la ruta- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elementos clave de la investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. El término “ruta- meta” se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

Según la teoría de la ruta- meta, el comportamiento de un líder es *aceptable* para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivante* en la medida que hace que la satisfacción-necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y proporcione la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Para poner a prueba estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo.

- ◆ *Líder director*: Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas (similar a la estructura inicial de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio).
- ◆ *Líder apoyador*: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados (en esencia, es sinónimo de la dimensión de *consideración* de la Universidad de Ohio).
- ◆ *Líder participativo*: Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- ◆ *Líder orientado a logros*: Establece metas desafiantes y que espera los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

House supone que los líderes son flexibles, es decir, la teoría de la ruta-meta implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o los tres estilos de liderazgo dependiendo de la situación.

La teoría de la ruta-meta propone dos tipos de variables situacionales (fig. 4) o de contingencia que moderan la relación comportamiento-resultados en el *entorno* que está fuera del control del subordinado (factores que comprenden estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo) y aquellos que son parte de las características personales del *subordinado* (Locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento requerido del líder si los resultados del subordinado deben llevarse a su punto óptimo, en tanto que las características personales del subordinado determinan cómo el entorno, el líder y sus comportamientos se interpretan. La teoría propone que el comportamiento del líder será inefectivo cuando es redundante con fuentes de estructura ambiental o incongruentes con las características del subordinado.

### TEORIA DE LA RUTA META

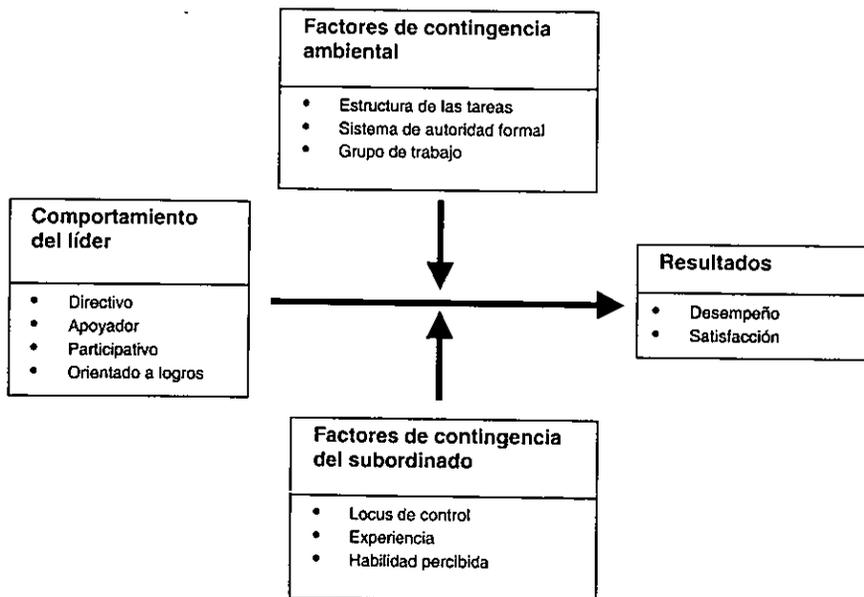


Fig. 4 Teoría de la Ruta Meta. Tomada del libro Administración, Robins y Coulter, 5ª. Ed. Pag 587

Los siguientes son algunos ejemplos de hipótesis que han evolucionado de la teoría ruta- meta:

- ♦ El liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando están altamente estructuradas y bien establecidas.

- ◆ El liderazgo de apoyo da como resultado un alto desempeño y satisfacción del empleado cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas.
- ◆ El liderazgo directivo se percibirá como redundante o innecesario entre los subordinados con alta capacidad o con experiencia considerable.
- ◆ Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones de autoridad formal, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y restar énfasis en el comportamiento directivo.
- ◆ El liderazgo directivo llevará a mayor satisfacción de los empleados cuando existe un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
- ◆ Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- ◆ Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- ◆ El liderazgo orientado a logros incrementará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño cuando las tareas están estructuradas con ambigüedad. (ROBBINS Y COULTER, 1998, 586)

La investigación para validar hipótesis como éstas son en términos generales alentadoras, si bien no todos los estudios han encontrado apoyo positivo. No obstante, la mayor parte de la evidencia apoya la lógica subyacente a la teoría. Esto es, el desempeño y la satisfacción del empleado se verán influenciados positivamente cuando el líder compensa las carencias del empleado o el ambiente de trabajo. Sin embargo, si el líder pierde tiempo explicando las tareas cuando las tareas ya están claras o el empleado tiene la capacidad y experiencia de manejarlas sin interferencia, es probable que el empleado considere tal comportamiento como redundante o hasta insultante.

#### *Modelo de participación del líder*

En 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de participación del líder que relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio. El modelo de Vroom y Yetton es lo que llamamos un modelo *normativo*, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones. El modelo se definió como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones de sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos. Estos estilos de liderazgo son:

- (A1) El líder resuelve el problema o toma de decisión empleando la información disponible en el momento.

- ◆ El liderazgo de apoyo da como resultado un alto desempeño y satisfacción del empleado cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas.
- ◆ El liderazgo directivo se percibirá como redundante o innecesario entre los subordinados con alta capacidad o con experiencia considerable.
- ◆ Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones de autoridad formal, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y restar énfasis en el comportamiento directivo.
- ◆ El liderazgo directivo llevará a mayor satisfacción de los empleados cuando existe un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
- ◆ Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- ◆ Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- ◆ El liderazgo orientado a logros incrementará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño cuando las tareas están estructuradas con ambigüedad. (ROBBINS Y COULTER, 1998, 586)

La investigación para validar hipótesis como éstas son en términos generales alentadoras, si bien no todos los estudios han encontrado apoyo positivo. No obstante, la mayor parte de la evidencia apoya la lógica subyacente a la teoría. Esto es, el desempeño y la satisfacción del empleado se verán influenciados positivamente cuando el líder compensa las carencias del empleado o el ambiente de trabajo. Sin embargo, si el líder pierde tiempo explicando las tareas cuando las tareas ya están claras o el empleado tiene la capacidad y experiencia de manejarlas sin interferencia, es probable que el empleado considere tal comportamiento como redundante o hasta insultante.

#### *Modelo de participación del líder*

En 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de participación del líder que relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio. El modelo de Vroom y Yetton es lo que llamamos un modelo *normativo*, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones. El modelo se definió como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones de sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos. Estos estilos de liderazgo son:

- (A1) El líder resuelve el problema o toma de decisión empleando la información disponible en el momento.

- (AII) El líder obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. El papel de los subordinados en la toma de decisiones es el de proporcionar claramente la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternas.
- (CI) El líder comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo.
- (CII) El líder comparte el problema con los subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- (GII) El líder comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

El trabajo más reciente desarrollado por Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado una revisión de este modelo. El nuevo modelo mantiene los mismos cinco estilos de liderazgo alternativos, pero amplía las variables de contingencia a doce, incluyendo factores como la importancia de la calidad técnica de la decisión, la importancia del compromiso del subordinado con la decisión, nivel de información del líder acerca de la decisión y la posibilidad de conflicto del subordinado en cuanto a soluciones preferidas. Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que elimina toda la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes todavía pueden emplear árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo, suponiendo que no hay "áreas sombreadas" (es decir, la situación de una variable son un definitivo sí o no), que no hay restricciones de tiempo y que los subordinados no están dispersos geográficamente. Esto se ilustra en la figura 5.

**QR** *Requerimientos de calidad*

¿Qué tan importante es la calidad técnica en esta decisión?

**CR** *Requerimiento de compromiso*

¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?

**LI** *Información del líder*

¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

**ST** *Estructura del problema*

¿Esta bien estructurado el problema?

**CP** *Probabilidad de compromiso*

En caso de que el líder tome la decisión ¿Se está razonablemente seguro de que los subordinados estarán comprometidos con la decisión?

**GC** *Congruencia de la meta*

¿Comparten los subordinados las metas organizacionales a alcanzar al resolver este problema?

**CO** *Conflicto de subordinados*

¿Es posible un conflicto entre los subordinados sobre las soluciones preferidas?

**SI** *Información de los subordinados*

¿Tienen los subordinados información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

**Modelo de participación del líder**

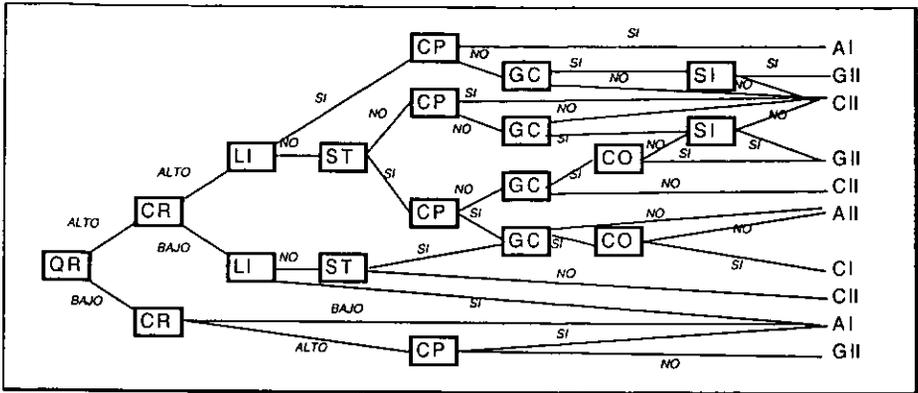


Fig. 5 Modelo de participación del líder, tomada del libro Administración, Robins y Coulter, 1ª. Ed. Pag 589

La investigación para probar un modelo original de participación del líder fue muy alentadora. Pero el nuevo modelo, que es una extensión directa de la versión de 1973, también es consistente con nuestro conocimiento actual sobre los beneficios y los costos de la participación. De esta manera, en este momento tenemos muchos motivos para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes a elegir el estilo del liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

Las teorías de contingencia nos llevan a cerrar el círculo en nuestro intento por comprender el liderazgo efectivo. Al decir "el mejor estilo de liderazgo" estas teorías de contingencia reconocen los tres elementos clave de cualquier situación de liderazgo: El líder y su estilo (rasgos), los subordinados y cómo el líder interactúa con ellos (comportamiento del líder), y la situación del liderazgo (contingencias situacionales). Cada una de las teorías presentadas nos ayuda a comprender mejor cómo funciona el liderazgo en las organizaciones. (ROBBINS Y COULTER, 1998, 588)

*Enfoques emergentes sobre liderazgo*

Para Concluir el análisis de las teorías del liderazgo se presentan tres enfoques emergentes sobre el tema: una teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y liderazgo transformaciones *versus* transaccional. Si hay un tema que caracterice los enfoques de esta sección, es que suponen un punto de vista más práctico que las tres teorías anteriores, con la excepción de la teoría de los rasgos. Los siguientes enfoques al liderazgo tienden a ver el tema más como lo haría la "persona promedio".

### *Teoría de la atribución del liderazgo*

La teoría de la atribución se ocupa de que tengan sentido las relaciones causa-efecto. Cuando algo sucede, las personas quieren atribuirlo a una cierta causa. La teoría de la atribución del liderazgo dice que el liderazgo es sólo una atribución que las personas hacen acerca de otros individuos. Al emplear el marco de las atribuciones, los investigadores han encontrado que las personas tienden a catalogar a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad abierta, grandes habilidades verbales, emprendedores, comprensivos y dedicados. De manera similar, el modelo de líder alto-alto del estudio de la Universidad Estatal de Ohio se ha encontrado como consistente con las atribuciones de las personas de lo que constituye un buen líder. Es decir, a pesar de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor. En el ámbito organizacional, el marco de atribuciones explica por qué las personas tienden a atribuir ya sea lo extremadamente negativo o lo extremadamente positivo del desempeño de una organización a su liderazgo. También ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores ejecutivos cuando sus organizaciones sufren fuertes retrocesos financieros, sin importar si tienen ellos algo que ver o no. También aclara por que estos directores tienden a recibir el crédito por resultados financieros muy positivos, de nuevo, sin importar cuánto es lo que ellos hayan contribuido.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la teoría de la atribución de liderazgo es la percepción de que los líderes efectivos casi siempre son considerados como consistentes o firmes en sus decisiones. Una de las explicaciones de que por qué Lee Iacoca y Ronald Reagan (durante su primer período como presidente de Estados Unidos) fueron percibidos como líderes, fue que los dos estaban plenamente comprometidos, muy firmes y fueron consistentes con las decisiones que tomaron y las metas que establecieron. La evidencia indica que el líder "heroico" se percibe como alguien que toma una causa difícil o nada popular, pero su determinación y persistencia, finalmente tiene éxito.

### *Teoría del liderazgo carismático*

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los subalternos atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre liderazgo carismático, en su mayor parte, se han dirigido a identificar aquellos comportamientos que establecen diferencias de los líderes carismáticos sobre sus contrapartes no carismáticos.

Varios autores han intentado identificar las características personales del líder carismático. Robert House (conocido por su teoría de la ruta- meta) ha identificado tres características: confianza elevada extrema, dominante y fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar noventa de los líderes más efectivos y de éxito en Estados Unidos, encontró que tenían cuatro aptitudes comunes: tenían una fuerte visión o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros con los cuales podían identificarse sus subalternos; demostrando consistencia y concentración en la consecución de su visión; y conocían sus propios puntos fuertes y los capitalizaron. Sin embargo, el análisis más reciente y amplio lo han

complementado Jay Conger y Rabindra Kanungo en la Universidad McGill. Entre sus conclusiones, proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren alcanzar y un fuerte compromiso personal con esa meta, son percibidos como poco convencionales, son firmes y confiados en sí mismos y son considerados como agentes de un cambio radical más que como administradores del *status quo*. Enseguida se enlistan estas características:

1. *Confianza en sí mismo*. Los líderes carismáticos tienen una confianza absoluta en su juicio y habilidad.
2. *Visión*. Tiene una meta idealizada que propone un futuro mejor que el del *statu quo*. Mientras mayor sea la disparidad entre esta meta idealizada y el *statu quo*, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. *Capacidad de articular la visión*. Son capaces de esclarecer y establecer la visión en términos que sean comprensibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, actúa como una fuerza motivadora.
4. *Convicciones firmes acerca de la visión*. Los líderes carismáticos son percibidos como poseedores de un fuerte compromiso y están dispuestos a asumir altos riesgos personales, incurrir en altos costos y hasta practicar el autosacrificio para alcanzar su visión.
5. *Comportamiento que va más allá de lo ordinario*. Emprenden un comportamiento que se percibe como novedoso, nada convencional y contrario a las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan sorpresa y admiración en los seguidores.
6. *Presentación como un agente del cambio*. Los líderes carismáticos se perciben como agentes del cambio radical, más que como guardianes del *statu quo*.
7. *Sensibilidad ambiental*. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y los recursos necesarios para producir el cambio. (ROBBINS Y COULTER, 1998, 592)

¿Qué se puede decir acerca del efecto de los líderes carismáticos en sus subordinados? Un grupo creciente de investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre los subordinados. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivados para efectuar un esfuerzo adicional en el trabajo y, porque tienen agrado por sus líderes, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con estas cualidades? Si bien una pequeña parte de la mayoría todavía piensa que el carisma no puede aprenderse, la mayoría de los expertos creen que los individuos pueden entrenarse para exhibir comportamientos carismáticos. Por ejemplo, los investigadores han tenido éxito escribiendo guiones para que estudiantes de administración de negocios no graduados, “desempeñen” un rol carismático. A los estudiantes se les enseñó a articular una meta superior, comunicar grandes expectativas de desempeño, exhibir confianza en la capacidad de los subordinados para cumplir esas expectativas, y simpatizar con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confianza y dinámica; y practicaron

empleando un tono de voz cautivante y atractivo. Para aprender aún más las dinámicas y la energía del carisma, los líderes fueron entrenados para evocar características carismáticas no verbales. Alternaban entre caminar y sentarse en los filos de sus escritorios, inclinarse hacia los subordinados, mantener un contacto visual directo y adoptaron una postura relajada y expresiones faciales animadas. Estos investigadores encontraron que los estudiantes *podían aprender* a proyectar el carisma. Más aún, los subordinados de estos líderes obtuvieron un mayor desempeño en sus tareas, ajuste a las mismas y ajuste al líder y al grupo, que los subordinados que trabajaron en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Finalmente, el liderazgo carismático puede no siempre ser necesario para alcanzar altos niveles de desempeño de los empleados. Tal vez ser más apropiado cuando la tarea de los subalternos tienen un componente ideológico. Esto puede explicar porqué, cuando surgen los líderes carismáticos, es muy probable que sea en la política, religión o empresa de negocios que está introduciendo un producto radicalmente nuevo o que enfrenta una crisis que amenaza su existencia. Los líderes carismáticos, de hecho, pueden convertirse en una carga para una organización una vez que la crisis y necesidad del cambio desaparece. ¿Por qué? Porque la exagerada o abrumadora confianza en sí mismo del líder carismático con frecuencia se convierte en problema. El o ella no son capaces de escuchar a los demás, se siente incómodos cuando son desafiados por subordinados agresivos y empiezan a mantener una creencia injustificada de su visión "correcta" de los problemas.

#### *Liderazgo transaccional y transformacional*

Esta rama de investigación se aborda por el interés reciente que ha despertado diferenciar a los líderes transformacionales que los transaccionales. Como se puede ver, ya que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta sobreposición entre este tema y la revisión anterior sobre el liderazgo carismático.

La mayor parte de las teorías del liderazgo presentadas en este capítulo (por ejemplo, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, la teoría de la ruta- meta y el modelo de participación del líder) se referían a los líderes transaccionales. Estos líderes guían o motiva a sus subalternos en dirección a las metas establecidas al esclarecer los requerimientos de roles y tareas. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. Estos son los líderes transformacionales, los cuales prestan atención a las inquietudes y necesidad de desarrollo de sus seguidores en lo individual; cambian la percepción de los problemas de sus subalternos al ayudarlos a ver sus antiguos problemas de una nueva forma; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas de grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos par hacer que las cosas se lleven a cabo. El liderazgo transformacional se levanta por encima del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño del subordinado que van más allá de

lo que ocurriría con un enfoque transaccional exclusivamente. Más aún, el liderazgo transformacional es más que el carisma. "El líder puramente carismático puede querer que sus subordinados adopten su carismática visión del mundo y que no vayan más allá; el líder transformacional intentará infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos sino eventualmente los establecidos por el líder".

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora. Por ejemplo, diversos estudios realizados entre oficiales militares estadounidenses, canadienses y alemanes encontraron a todo nivel, que los líderes transformacionales son evaluados como más efectivos que sus contrapartes transaccionales. Los gerentes de Federal Express evaluados por sus subordinados como que exhibían más liderazgo transformacional fueron evaluados por sus superiores inmediatos como personas de alto desempeño y más "promovibles". En suma, la evidencia general indica que el liderazgo transformacional comparado con el transaccional está más estrechamente correlacionado con índices de rotación más bajos, mayor productividad y más alta satisfacción de los empleados.

## **CAPITULO 3**

### **3. LA DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE Y LA PROBLEMÁTICA DE LIDERAZGO.**

Con el fin de enmarcar el medio en el cual se desarrolló este trabajo, se describe como se inició en el país el uso de la energía eléctrica, el nacimiento de la Comisión Federal de Electricidad y la conformación de la División de Distribución Centro Occidente, los datos de tipo general de esta y, finalmente, la situación de liderazgo que imperaba y las repercusiones que esto tenía.

#### **3.1 La energía eléctrica en México.**

El uso de la electricidad en la república mexicana, se inicia en León Guanajuato en el año de 1879 con la instalación de una planta termoeléctrica con capacidad de 1.8 KW para satisfacer las necesidades industriales de la firma textil "Hayser y Portillo".

A partir de entonces se empiezan a instalar plantas termoeléctricas en todos los puntos importantes del País para ser utilizados en diversas actividades industriales, sobre todo en las ramas textil y minera.

En 1881 se establece en la ciudad de México, la "Compañía Mexicana de Gas y Luz Eléctrica" primera empresa dedicada a la generación y venta de energía eléctrica para alumbrado público y uso doméstico, con una planta de vapor de 2240 KW.

Para 1889 funcionaban en el país 198 plantas y para 1900 todas las ciudades importantes del país contaban al menos con una empresa que les suministraba el fluido eléctrico.

El sistema con que operaban las empresas eléctricas era de concesiones, las que se multiplicaron más en función de los intereses de los concesionarios que de las necesidades del país, integrándose básicamente tres grupos:

El primero, representado por la "Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz S.A." y sus asociados que operaban en la zona central del país, en el Distrito Federal, y en los estados circunvecinos de Hidalgo, Morelos y Guerrero, principalmente.

El segundo representado por "Impulsora de Empresas Eléctricas, S.A." que mediante varias compañías operaban en las principales ciudades del resto de la República.

El tercer grupo estaba constituido por un sinnúmero de medianas y pequeñas compañías independientes que abastecían a las localidades que no eran atendidas por los grupos anteriores.

En 1929 sumaban 98 las empresas y eran en su mayoría extranjeras, que tenían por objetivo llevar los beneficios de la energía eléctrica solo a aquellos centros de población con capacidad de pago que pudieran garantizar el cumplimiento de sus políticas de lucro.

En esa época, un gran número de pequeñas empresas eléctricas que operaban con capital nacional fueron adquiridas paulatinamente por grandes consorcios extranjeros que después controlaron casi en forma exclusiva la industria eléctrica en México.

Al consolidarse el triunfo de la revolución y con base en la Constitución de 1917, el gobierno empieza propiamente a ocuparse de la industria eléctrica agregando facultades y responsabilidades a la Secretaría del Trabajo, Industria y comercio.

En el año de 1930 existía en el país una capacidad instalada de aproximadamente 510,000 KW, de los cuales el 70% estaba destinado a servicios públicos, esta capacidad se traducía en una producción anual de aproximadamente 1,291 millones de KW, los cuales significaban un consumo promedio por habitante de 80 KWH anuales.

De esta producción el 66% se originaba por tres grandes consorcios:

“The Mexican Ligth & Power Co. LTD”

“The American & Foreigner Power Co.” y

“Compañía Eléctrica Chapala”.

Era notorio que el desarrollo y la extensión de los beneficios derivados de la energía eléctrica, no podían seguirse fincando en los fines de lucro que buscaban las empresas establecidas. El gobierno se enfrentaba entonces a la necesidad de construir una industria nacional que llevara la energía eléctrica a la pequeña y mediana industria, al campo y a todos los centros de población que carecían de ella. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))

### **3.2 La Comisión Federal de Electricidad.**

El 29 de diciembre de 1933, el Congreso de la Unión autoriza al Ejecutivo Federal, el General Abelardo L. Rodríguez, mediante decreto publicado en el diario oficial del 20 de enero de 1934 artículo 1º. :

“Constituir la Comisión Federal de Electricidad, que tiene por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener un costo mínimo y el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses nacionales”

En 1937 el General Lázaro Cárdenas, promueve la ley de operación de la Comisión Federal de Electricidad, la cual inicia sus actividades el 14 de agosto de ese mismo año.

Conforme a la Ley de la industria eléctrica del 31 de diciembre de 1938, la capitalización del patrimonio de Comisión Federal de electricidad solo sé hacia mediante los recursos provenientes de un impuesto del 10% sobre el consumo de energía eléctrica producida por la misma empresa, la cual tenía que ser vendida en bloque.

En las circunstancias imperantes del mercado, ante el contexto de escasez de recursos y de bajos ingresos por concepto de venta de energía, el desarrollo de la Comisión Federal de Electricidad era lento y deficiente.

Así, detectada esta problemática y para dar cumplimiento al objetivo para la que fue creada, el 14 de enero de 1949, fue publicada en el diario oficial de la federación la Ley Constitutiva de la Comisión Federal de Electricidad, que crea un organismo publico descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

A partir de esta fecha fue notable el desarrollo registrado por la institución contando ya con 23 plantas generadoras y una capacidad instalada de 390,000 KW.

El 21 de abril de 1960, el gobierno federal compra los bienes del grupo de empresas pertenecientes a la "American & Foreign Power Company", representada por la Impulsora de Empresas Eléctricas, S.A., operación con la que se inicia la nacionalización de la industria eléctrica, ya que con la suma de la capacidad instalada de este grupo de empresas (8,369,000 KW) el País adquiere el 71.3% de la capacidad total existente. En el mismo año de 1960 el gobierno federal adquiere el 90% de las acciones comunes y preferentes de "The Ligh & Power Co." Tomando posesión de la misma el día 27 de septiembre, fecha que ha quedado registrada en la historia de México como el día de la Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El proceso de nacionalización se consuma formalmente el día 27 de diciembre de 1960, al hacerse una adición al artículo 27 de la Constitución, por el cual se reserva la exclusividad a la Nación Mexicana en lo referente a la generación, transmisión, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica, que tiene por objeto la prestación del servicio público, sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para esos fines.

Una vez realizada la nacionalización, se impone como una consecuencia natural de la misma, la integración de todo el sistema eléctrico nacional. Cabe mencionar que la empresa "The Mexican Ligh & Power Co." Vendió sus bienes e instalaciones destinadas al servicio público, a la empresa actualmente denominada "Compañía de Luz y Fuerza del Centro".

En 1973, uno de los avances técnicos más importantes para la integración de la industria eléctrica, lo constituyó la unificación de frecuencia en el país a 60 ciclos, mismo que se concluye en 1976.

El 10 de diciembre de 1975, con la promulgación de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad se constituye como la única encargada de la prestación del servicio de energía eléctrica. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))

### **3.3 La División de Distribución Centro Occidente**

A fines de 1937, la Comisión Federal de Electricidad inicia sus operaciones en Michoacán, con una planta instalada en la población de Tzintzuntzan, Mich. La primera planta eléctrica con una capacidad de 25 KW con motor diesel, además se construye una red de distribución que empieza a dar servicio en octubre de 1938.

En 1939 se instala en Chupícuaro, una planta de 120 KW con motor diesel y una subestación elevadora de 6,600 volts construyéndose una línea de transmisión para dar servicio a los pobladores de Oponguio, San Jerónimo Purenchécuaro, San Andrés Tziróndaro, Santa Fé de la Laguna, Tzintzuntzan e Ihuatzio, instalándose transformadores de 10 y 15 KVA.

En febrero de 1940, se inaugura en Pátzcuaro en la colonia Revolución, la primera planta instalada por la Comisión Federal de Electricidad, una planta diesel con capacidad de 75 KW con una subestación elevadora de 6,600 volts para dar servicio a los poblados ribereños del lago de Pátzcuaro: Erongarcuaro, Uricho, Arocútin, Nocutzepu, San Bartolo Pareo, Santa Ana Chapitiro, Tzetzenguaru, Tzurumutaro y Colonia Revolución, entrando en servicio en 1940.

En ese mismo año se instala en la isla de Janitzio una planta diesel y en Carácuaro una planta hidroeléctrica para proveer de este servicio a las poblaciones de Janitzio, Carácuaro y Nocupétaro.

También en 1940 se electrificaron los 11 pueblos de la Cañada de Chilchota y a principios de 1941 se empieza a dar servicio a dichos poblados con energía comprada a la compañía "Guanajuato Power", la que proporcionó servicio a la Comisión Federal de Electricidad de la planta "El Platanal".

En 1941 se instala una planta hidroeléctrica cerca de la población de Jaripo con el nombre de Granados, con capacidad de 940 KW y entra en servicio en 1942; además se construye una línea de transmisión de dicha planta a la del Platanal para suministrar el fluido eléctrico a los poblados de Tangancícuaro, Valle de Guadalupe, Etúcuaro, Chilchota, Huancito y Carapan; a partir de esa fecha se deja de comprar energía a la compañía "Guanajuato Power".

En septiembre de 1943 entra en servicio la primera etapa de la planta hidroeléctrica de Zumpimito en las cercanías de Uruapan, con capacidad de 1,899 KW para proporcionar energía a la zona de Paracho, Aranza, Cherán, Nahuatzen y otros; se interconecta con la planta de Granados.

En 1943 se instala la planta de Arteaga, y el mismo año inicia sus operaciones la planta termoeléctrica de Tecomán, Colima, y se termina la ampliación de la planta hidroeléctrica Zumpimito, hasta alcanzar su capacidad total de 6,400 KW.

En abril de 1944, inicia sus operaciones la planta hidroeléctrica Cóbano de 52,000 KW dando vital impulso a la generación de energía eléctrica, no solo en el estado de Michoacán, sino de la rica zona del bajío en el centro del país, y la región del estado de Jalisco.

En el año de 1950 al conectarse las plantas de Zumpimito y Granados con la de Bartolinas mediante líneas de 33,000 volts, se inicia una etapa histórica de la Comisión Federal de electricidad en Michoacán, al establecerse un sistema eléctrico interconectado.

La capacidad total instalada en el sistema a partir de la entrada de la planta Zumpimito era de 10,750 KVA en 1952.

La creación de plantas generadoras se ve culminada con la puesta en servicio en 1962 y 1964 de las plantas hidroeléctricas Cupatitzio e Infiernillo con capacidades de 75,000 y 1,000,000 de KW, respectivamente.

En agosto de 1952 se crea la División Michoacán, ahora denominada División Centro Occidente, con los sistemas eléctricos que hasta la fecha existían en el estado, anteriormente los sistemas eran administrados directamente por las oficinas centrales de la Comisión Federal de Electricidad, y con motivo de su crecimiento se ve la conveniencia de descentralizar, creando divisiones a las cuales se les dio cierta autonomía y facultades para hacer más flexible la prestación del servicio eléctrico en las funciones de generación transmisión, transformación, distribución y suministro.

El 27 de septiembre de 1960 se nacionaliza la industria eléctrica mexicana, al adquirir el gobierno las acciones de las empresas que operaban en el país con capital extranjero, así para 1968 se incorporaban a la

División centro Occidente instalaciones conocidas anteriormente como “Compañía Eléctrica Morelia, S.A.”, “Industrial Eléctrica Mexicana, S.A.” y lo que en principio se estructuró como Gerencia Estatal Colima, formada por las empresas “Hidroeléctrica Occidental Colima” y “Eléctrica de Manzanillo”, además de las instalaciones propias de la Comisión Federal de Electricidad en el estado de Colima; Este movimiento de integración se concluye en enero de 1969.

Para su operación la División Centro Occidente se dividió en 4 zonas de operación: Zona Morelia, Zona Uruapan, Zona Zamora y Zona Colima; sin embargo debido al gran crecimiento del número de clientes y al extenso territorio que controlaba cada una de ellas se crearon 6 zonas mas: Zona Apatzingán, Zona Zitacuaro, Zona Lázaro Cárdenas, Zona La Piedad, Zona Pátzcuaro y Zona Manzanillo; esta organización atiende actualmente los estados de Michoacán, Colima, algunos municipios de los estados de Jalisco, Guanajuato y Guerrero. (Fig. 6)

#### Distribución geográfica de la DCO



Fig. 6 Distribución geográfica de la División Centro Occidente y sus Zonas de Distribución. Tomada de la pagina de intranet WWW. df000. clemex.com.2000

### 3.3.1 Entorno de trabajo de la DCO

La Comisión Federal de Electricidad se divide básicamente en tres Areas principales:

**Generación.**- Es el área que tiene la responsabilidad de la producción de energía eléctrica a través de las diversas tecnologías existentes, a saber:

- Hidroeléctrica
- Carboeléctricas
- Geotermoeléctricas
- Termoeléctricas de hidrocarburos
- Central dual
- Nucleoeléctrica (Laguna Verde)
- Eoloeléctrica.

**Transmisión.**- Esta área se encarga de la recepción de la energía producida por el área de Generación su transporte y transformación a través de subestaciones para entregarla en voltajes reducidos al área de distribución.

**Distribución.**- El área de Distribución recibe la energía de Transmisión, la transforma en voltajes adecuados para el uso de los diversos usuarios y la comercializa. Cabe mencionar que es el área de distribución quien tiene el contacto directo con los clientes.

En el país existen trece Divisiones de distribución que atienden toda la extensión del territorio nacional, excepto el área metropolitana del Distrito Federal y el Estado de México, que son atendidos por la compañía de Luz y Fuerza del centro (fig. 7). Las divisiones mencionadas son:

1. División Baja California
2. División Noroeste
3. División Norte
4. División Golfo Norte
5. División Golfo Centro
6. División Bajío
7. División Jalisco
8. División Centro Occidente
9. División Centro Oriente
10. División Oriente
11. División Centro Sur
12. División Sureste
13. División Peninsular.

## Región atendida por la División Centro Occidente.



Fig. 7 Región del país atendida por la División de Distribución Centro occidental. Tomada de la pagina de intranet [www.df000.ctemex.com](http://www.df000.ctemex.com). 2000

Como se menciona anteriormente la División Centro Occidente se divide para su operación en 10 Zonas de distribución como se muestra en el anexo 2:

1. Zona Morelia
2. Zona Uruapan
3. Zona Zamora
4. Zona Colima
5. Zona Lázaro Cárdenas
6. Zona Zitacuaro
7. Zona La Piedad
8. Zona Pátzcuaro
9. Zona Apatzingan
10. Zona Manzanillo.

Además de las Oficinas Divisionales, una residencia de construcción y una fabrica de postes.

La División Centro Occidente otorga servicio en un territorio de 66,000 Kms. cuadrados en 104 municipios de los 113 del Estado de Michoacán, todo el Estado de Colima y 23 Municipios del Estado de Jalisco. Se atiende a aproximadamente 6'000,000 de habitantes representados por 1'200,000 clientes.

Finalmente, para llevar a cabo la prestación del servicio de energía eléctrica en el territorio Divisional se tiene una plantilla laboral de 1507 trabajadores sindicalizados y 277 no sindicalizados, además de una plantilla de personal temporal de aproximadamente del 25% del personal sindicalizado

### 3.4 La problemática de liderazgo en la DCO

Un liderazgo eficiente beneficia a las organizaciones independientemente del genero que estas sean: de gobierno, de política, de la industria del comercio, etc. El líder es un guía sin el cual sería difícil mantener utilidades, productividad, calidad, buen ambiente de trabajo y buen servicio a clientes. El liderazgo constituye la diferencia en muchas formas.

Un líder es una persona de importancia que sirve como pivote para un grupo informal, para un equipo, para un departamento, un proyecto especial o una organización entera que esté a su cargo. Puede lograr cambios para que mejoren las cosas significativamente, sin importar que tan amplia es su área de influencia.

En nuestro país, día con día nos encontramos con noticias de crisis económicas, de huelgas, de manifestaciones, y tantas otras notas de fracaso y retroceso. Toda esta serie de problemas se deben a una razón: la falta de líderes. No es posible crear empresas e instituciones excelentes y competitivas si no se cuenta con líderes que prediquen con su ejemplo personal.

A Principios de 1990 la DCO atravesaba por una grave problemática de falta de lideres que se reflejaba de manera directa en la atención que el cliente recibía de la organización, los ejemplos de las áreas críticas eran:

- ◆ Continuidad del servicio
  - El tiempo promedio que una persona se quedaba sin energía eléctrica era de 446 minutos al año, esto era debido a la falta de mantenimiento y de inversión con sentido visionario.
  - Cuando un cliente solicitaba la conexión de un servicio nuevo, el plazo mínimo que tenía que esperar para que su solicitud fuera atendida era de 8 días.
  
- ◆ Seguridad en el trabajo
  - En el año de 1990 se tuvieron 138 accidentes, los que se tradujeron en 5463 días perdidos. Esto trajo aunado un índice de frecuencia de 38.74 puntos y gravedad de 1.58.

Visión a corto plazo.

El estilo de anticipación que se utilizaba en la organización era el de esperar que otros iniciaran con el movimiento, y después imitarlos de esta manera se conseguían algunos objetivos, pero no se iba más allá de eso. La planeación se realizaba a corto plazo, limitándose a un año de previsión, las metas que se fijaban no eran muy claras y no se compartían con el personal, por lo que no existía un compromiso compartido.

Soluciones correctivas.

La problemática que se presentaba se resolvía en el momento que empezaba a hacerse crítica, o bien cuando ya había causado daños, era muy común la duplicidad de tareas y esfuerzos,

Baja motivación.

El reconocimiento hacia los subordinados se limitaba al pago de salarios, el cual se recibía independientemente del esfuerzo aplicado en el trabajo. Era frecuente la falta de herramientas y equipo causados más por un deficiente sistema de abastecimiento que por falta de presupuesto, el trabajo se tornaba repetitivo y monótono. El personal no sabía que se esperaba de ellos y de su trabajo.

Trabajo basado en individuos.

El trabajo se desarrollaba sobre la base de esfuerzos individuales, no se aplicaba el concepto de equipo, el directivo generalmente no aceptaba las sugerencias de sus colaboradores. El personal no tenía la autoridad para tomar decisiones, por lo que se tenía que consultar frecuentemente al directivo para su aprobación.

Capacitación errónea.

Todos los esfuerzos de capacitación estaban enfocados para desarrollar al personal en el cumplimiento de la tarea, dejando de lado en enfoque de servicio al cliente.

Todo lo anterior eran manifestaciones de la falta de liderazgo que al paso del tiempo se convertían en graves problemas.

## **CAPITULO 4**

## 4. LIDERAZGO EN LA DIVISION CENTRO OCCIDENTE

En este capítulo se describen las acciones emprendidas por la DCO para atacar la problemática presentada en el capítulo anterior, presentado primeramente las acciones con que se inició la transformación de la organización. Posteriormente se describe brevemente el modelo de calidad que funciona como sistema de gestión de negocios en la DCO, se describe de manera específica el módulo de liderazgo y el sistema de "Perfil de Liderazgo efectivo", basado principalmente en la aplicación de una evaluación de liderazgo, así como los instrumentos de apoyo que se otorgan a los directivos para su mejora y desarrollo. Finalmente, se muestran los logros alcanzados con la aplicación del programa.

### 4.1 El inicio de la transformación.

A finales de 1990, la División Centro Occidente (DCO), atendiendo a las legítimas demandas de los clientes, encabezó con firmeza y disciplina la tarea de superar las condiciones adversas que estaban vigentes en esa época, para lograr una mejora sustancial en la Calidad de Servicio a los Clientes.

Uno de los eventos que permitió dar un giro a los acontecimientos antes descritos fue el cambio de persona en la dirección de la organización, esto constituyó el pivote de cambio, ya que al encontrar el panorama desolador, el primer paso que dio fue el formarse una visión y compartirla con sus colaboradores.

Una de las herramientas utilizadas que resultaron fundamentales fue la planeación estratégica, la cual contenía objetivos claros que se traducían en acciones específicas a realizar.

Fue en 1990 cuando se implantó un modelo de calidad denominado APC, el cual contenía 5 fases de desarrollo. Con este modelo se empezaba a contemplar el desarrollo de directivos para convertirlos en líderes.

Las acciones que se iniciaron en este sentido fueron basadas principalmente en cursos de capacitación de liderazgo y áreas de desarrollo personal:

- ◆ Liderazgo Centrado en Principios
- ◆ Desarrollo organizacional
- ◆ Transformación Trascendental
- ◆ Cursos de calidad total
- ◆ Cursos de relaciones humanas.

Estas acciones dieron resultados, pero no lo suficiente como para conformarse, por lo que era necesario compartir la responsabilidad. Esta tarea implicaba el fin último de un líder: Formar líderes

## 4.2 El modelo de calidad

Con la implantación del Modelo de Calidad, denominado Administración para la Calidad (APC) en 1990 y sus actualizaciones en 1998 y 2000, se ha consolidado un sistema moderno de gestión de negocios, que tiene como base el liderazgo y el desarrollo del personal, para proporcionar un servicio de calidad a los clientes y alcanzar resultados de clase mundial.

En los últimos 10 años se impulsó al Modelo de Calidad con la realización de diversos eventos, actividades y congresos de calidad, a través de los cuales se logró involucrar al personal y se le motivó a participar en este movimiento reconociendo su trabajo en busca de la superación y mejora continua.

El Modelo de Administración para la Calidad (APC) con el que se inició hace en 1990, contemplaba 5 fases:

- I. Desarrollo Humano.
- II. Desarrollo Organizacional
- III. Control de Procesos
- IV. Mejora Continua
- V. Promoción

Este fue el primer intento de mejorar los procesos y resultados a través del empleo del liderazgo, en el cual ya se contemplaba el factor humano como elemento básico en la organización.

Es en el año de 1994 cuando se inicia la medición de los valores de liderazgo en la DCO, este primer intento fue a través de una encuesta por muestreo en donde se evaluaba al directivo en términos de bien, mal o regular sobre su desempeño en los siguientes aspectos:

- ◆ Promoción de la calidad
- ◆ Promoción de la seguridad
- ◆ Dedicación al trabajo
- ◆ Trabajo planeado
- ◆ Habilidades de comunicación.

La aplicación de este instrumento dio como resultado un valor porcentual de liderazgo del 42.5 por ciento, esta misma herramienta se aplicó en los años siguientes obteniéndose los siguientes resultados.

1995: 46.3%

1996: 47.1% y

1997: 51.9%

La segunda etapa del sistema de calidad APC en 1998, se estructura en ocho Módulos, quedando implícitas las fases del Modelo inicial en cada uno de estos Módulos:

- I Servicio de Calidad a Clientes
- II Liderazgo
- III Desarrollo de Personal
- IV Sistemas de Información
- V Planeación
- VI Aseguramiento de Calidad
- VII Trascender en la Comunidad
- VIII Resultados

Como se puede apreciar, el liderazgo debido a su importancia, ocupa un modulo completo del esquema de calidad.

En la tercera etapa del APC, en el año 2000, los Módulos se adecuan a los nuevos cambios de El Premio Nacional de Calidad, incluyendo sus modificaciones a los títulos de los Módulos 4 y 6 como se muestra:

1. *Servicio de Calidad a Clientes.* Este modulo describe la forma como la DCO conoce sus mercados y clientes, cómo establece contacto permanente con estos, cómo implementa sistemas y estrategias que dan servicio y suministro de energía eléctrica, valor agregado y cómo evalúa la satisfacción de sus clientes, y su objetivo es el de lograr la satisfacción de los clientes integrando y adecuando los procesos a sus necesidades y requerimientos.
2. *Liderazgo.* Este modulo describe la participación que tiene la alta dirección de la DCO como líder visionario, responsable de impulsar la cultura de calidad orientada al cliente y promover la mejora continua. El objetivo de este modulo es hacer de la DCO una institución de alto desempeño, impulsando a los líderes para que promuevan el servicio de calidad a los clientes y fomenten el desarrollo del personal; líderes que pongan el ejemplo en su quehacer diario, que contribuyan a fomentar la cultura de calidad con un excelente clima laboral y mejora continua en los procesos.
3. *Desarrollo de Personal.* En este modulo se aplican sistemas que reconocen al personal como la fuerza básica de la institución y factor estratégico para el cambio, reforzando su capacitación y seguridad, para lograr un adecuado clima laboral, que propicie el trabajo en equipo, reconociendo su labor individual y grupal, que eleve su calidad de vida personal y familiar para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes. El objetivo de este modulo es el de incrementar el nivel de satisfacción y calidad de vida del personal, estimulando y desarrollando su potencial con el propósito de elevar su participación activa en el movimiento de calidad, que permita optimizar los resultados de la institución y brindar una atención que cumpla con las necesidades y expectativas del cliente.

4. *Conocimiento Organizacional.* Este modulo administra el conocimiento, entendido como el conjunto de prácticas, experiencias, aprendizajes, habilidades, tecnología y los sistemas de información con que cuenta la DCO para crear valor superior a los clientes, y ese es precisamente su objetivo, el de crear valor superior a los clientes a través de la adecuada administración del conocimiento.
5. *Planeación.* Este modulo describe los sistemas de planeación estratégica y planeación operativa, con una visión de futuro en sus objetivos estratégicos desplegados en un programa de acciones, para atender la demanda de energía eléctrica y las expectativas de servicio de los clientes y mantener la competitividad y liderazgo en el desempeño Organizacional. El objetivo de este modulo es el de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DCO, a través del logro de los objetivos operativos del sistema.
6. *Cadenas de Valor.* En este modulo se describe la manera en que los trabajadores, proveedores, insumos y metodología, participan en un proceso para generar bienes y servicios que proporcionan un valor permanente para los clientes, así como, cumplir con la Misión y los objetivos estratégicos de la DCO. Este modulo tiene como objetivo asegurar que los clientes reciban el valor que esperan del servicio, cumpliendo con la Misión y los objetivos estratégicos de la DCO.
7. *Trascender en la Comunidad.* Este modulo determina los esfuerzos que realiza todo el personal y la empresa para fomentar una cultura organizacional que permita mejorar de manera continua su entorno físico, social y económico; y su objetivo es el de respetar la naturaleza en las actividades propias de la empresa y promover los valores de calidad ante la comunidad, así como fomentar el desarrollo social y económico de la sociedad.
8. *Resultados.* Este modulo busca integrar los resultados de los indicadores de gestión e indicadores propios de cada sistema del modelo de calidad, así como examinar los resultados desde la óptica interna y externa, analizando áreas de oportunidad para lograr competitividad. (APC, 2000, varias paginas)

En el siguiente esquema se muestra como se integran los módulos del modelo de calidad.

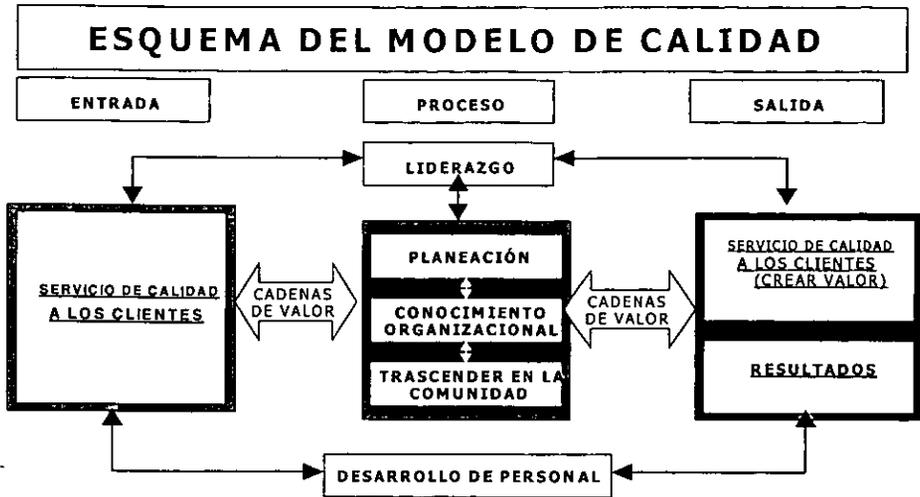


fig.8 Esquema del APC. Tomado del modelo de administración para la calidad. División Centro Occidente. Tercera versión. Sep. 2000

El esquema del modelo APC muestra que el cliente es la parte fundamental de la DCO, desde la entrada a través del conocimiento de sus necesidades y expectativas, hasta la salida para otorgarles un valor agregado y lograr su satisfacción.

El conductor y motor del modelo APC se representa con liderazgo y desarrollo de personal.

En la parte superior del modelo se encuentra el liderazgo que con su visión y participación activa promueven el servicio al cliente. Como base esta el personal, ya que son quienes sustentan a la organización con su labor diaria.

Existe relación entre los ocho módulos al encontrarse ligados por las cadenas de valor, las que se dan por la participación de las áreas y personas de la DCO en un proceso de transformación para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Por ello en proceso se encuentra la planeación, el conocimiento organizacional y trascender en la comunidad, lo cual en su conjunto ha permitido obtener resultados cada día mejores.

### 4.3 El modulo de liderazgo

El modulo de liderazgo se divide en sistemas que se utilizan para la formación de líderes y hacer de la División Centro Occidente una organización de alto desempeño, estos son:

#### 1. Sistema de Perfil de Liderazgo Efectivo.

El sistema de Perfil de Liderazgo Efectivo (PLE) nace en el año de 1998 con el fin de proporcionar a los directivos herramientas sencillas y específicas para el desarrollo de habilidades gerenciales a partir de áreas de oportunidad detectadas por colaboradores y compañeros de trabajo a través de una encuesta.

Para el desarrollo de esta herramienta se consultó a un despacho de asesoría empresarial, los cuales proporcionaron una serie de sistemas de desarrollo de líderes, sin embargo se eligió el PLE debido a que proporcionaba guías de desarrollo de habilidades diferenciadas de acuerdo al tipo de liderazgo mostrado por cada directivo. Este trabajo fue adaptado por el cuadro gerencial de la organización (consejo de calidad) a las condiciones propias de la organización. Tomando en cuenta la visión de la empresa y el enfoque de servicio al cliente.

Este sistema contempla los siguientes subsistemas:

- ◆ *Evaluación de liderazgo.*- Tiene el propósito de conocer el grado de liderazgo de los directivos, su visión y diagnóstico de necesidades de su desarrollo personal y con base en el resultado, elaborar un plan de acciones.
- ◆ *Certificación de líderes.*- Reconoce e impulsa el liderazgo de los directivos que obtienen excelentes resultados de su proceso y una alta calificación en la encuesta de liderazgo.

#### 2. Sistema de cultura de Calidad

Este sistema tiene como propósito evaluar el grado de cultura de calidad de todo el personal de la DCO, reflejo de las acciones y participación de los líderes para fomentar la cultura de calidad a todo el personal.

Debido a que este trabajo esta orientado a formación y desarrollo de líderes es conveniente analizar a detalle los subsistemas del PLE.

### 4.4 Perfil de Liderazgo Efectivo.

Si bien algunos puestos de trabajo pueden desempeñarse con un mínimo de interacción, la efectividad en la posición del líder depende directamente de la manera como puede trabajar y comunicarse con la gente. Desde que las percepciones de los demás acerca de cómo el líder afectan cómo ellos interactúan y responden, esas percepciones son tan importantes para su efectividad tanto como las autoevaluaciones que el propio líder pueda aplicarse.

Es un hecho que, no importa que tan honesto sea un directivo al describirse a sí mismo, su autopercepción puede ser radicalmente distinta de la manera como los otros le describen. El Perfil de Liderazgo Efectivo (PLE) es una herramienta de asesoría que ayuda a llenar el vacío que se presenta si se analiza exclusivamente a la luz de una sola fuente. (la autoevaluación)

El PLE le permite al directivo verse a sí mismo y sus habilidades de liderazgo desde la perspectiva de sus colaboradores, superiores, y pares. El resultado es una retroalimentación objetiva y confidencial acerca de cómo le perciben los demás, y un conocimiento profundo de las implicaciones de su comportamiento.

Los objetivos de este sistema son:

- ◆ Obtener retroalimentación sobre el desempeño del liderazgo
- ◆ Identificar y seleccionar áreas de habilidad con crecimiento potencial para su incremento
- ◆ Crear un plan de desarrollo
- ◆ Buscar y obtener apoyo para el plan de crecimiento

El sistema inicia con la aplicación de encuestas, la información que se obtiene de estas se entrega al directivo evaluado de manera integrada en un cuadro de resultados, en donde cada pregunta del cuestionario es medida, de acuerdo a las respuestas, y se representa su valor en este cuadro con un porcentaje (de cero a cien), permitiendo al directivo detectar inmediatamente aquellas áreas en las cuales fue evaluado con valores bajos, representando esto oportunidades de desarrollo.

Una vez detectadas las áreas de oportunidad se entrega al directivo una guía de información en donde se incluye la descripción de las habilidades y las estrategias para el desarrollo de las mismas (se incluye un ejemplo). Finalmente, se pide al directivo apoyarse en el Plan de desarrollo (se describe más adelante), herramienta que le ayuda en la selección de objetivos de desarrollo, en la determinación de metas y estrategias de cambios de conducta y en el seguimiento de sus esfuerzos de desarrollo.

#### **4.4.1 Evaluación de liderazgo.**

La encuesta de Liderazgo se aplica en el ámbito divisional desde 1996 con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad y de mejora de los directivos en las áreas de principios, clientes, valores, etc.

En 1998 la encuesta se actualizó con base en la guía de Programa de Liderazgo Efectivo (PLE), programa que se describe más adelante, y por primera vez se obtuvieron resultados a nivel Divisional, Zona, Area y Agencia y por persona.

El sistema de evaluación de liderazgo consiste en una encuesta aplicada al personal directivo que es evaluado por el personal que él dirige y/o que tiene relación directa y de acuerdo al siguiente procedimiento.

- ◆ La encuesta se aplicará anualmente.
- ◆ El número mínimo de encuestas que se deben obtener para validar la encuesta de un directivo es de 5, sin embargo, de ser posible se obtendrán el mayor número posible de encuestas.

- ◆ El líder será evaluado preferentemente por sus colaboradores, en caso de que esto no sea posible, deberá ser evaluado por sus pares o superiores.
- ◆ La encuesta se aplicará en toda la DCO en un día y a una hora determinada.
- ◆ La encuesta será entregada a la persona responsable de responderla por un coordinador previamente designado, que en ningún caso podrá ser el evaluado, este coordinador también será responsable de recoger la evaluación.
- ◆ Las personas responsables de evaluar serán seleccionadas por quien entrega la encuesta.
- ◆ En la encuesta no se solicitará el nombre de la persona que esta respondiendo a la misma.
- ◆ Los resultados se integrarán de manera confidencial.
- ◆ El integrado de las evaluaciones se enviará a cada directivo de manera personal vía e-mail.

El personal operativo evalúa al personal directivo, considerando los siguientes aspectos:

- I. Habilidades personales
  - ◆ Liderazgo mediante el ejemplo
  - ◆ Orientación hacia la tarea
- II. Habilidades interpersonales
  - ◆ Liderazgo participativo
  - ◆ Liderazgo enfocado hacia el servicio a clientes

La evaluación se realiza mediante el siguiente cuestionario:

## ENCUESTA DE LIDERAZGO DEL AÑO 2000

Si usted responde en forma honesta y objetiva, la persona descrita se beneficiará ampliamente de la información recibida.

Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. Por favor llene este cuestionario y regréselo directamente al coordinador.

Por favor revise estas instrucciones antes de continuar.

Este inventario consta de 49 frases. Cada apartado inicia con una oración o afirmación que define habilidades y comportamientos de la persona en posición directiva o de liderazgo. Lea cuidadosamente cada oración y las opciones de respuesta. Usted podrá seleccionar entre 5 alternativas.

- 0 = Si la frase no representa a la persona o su comportamiento nunca.  
1 = Si la frase u oración representa a la persona o su comportamiento algunas veces.  
2 = Si la frase representa a la persona o su comportamiento a menudo o con frecuencia.  
3 = Si la frase u oración representa a la persona o su comportamiento frecuentemente.  
4 = Si la frase u oración representa a la persona o su comportamiento siempre.

- Circule el número correspondiente en el espacio previsto.
- Por favor, conteste todas las frases.
- Borre completamente cualquier respuesta que quiera cambiar.

Nombre de la persona a quien se describe: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Zona: \_\_\_\_\_

Area o departamento: \_\_\_\_\_

Fecha y hora: \_\_\_\_\_

OPCIONES:

0= Nunca 1= Algunas veces 2= A menudo 3= Frecuentemente 4= Siempre

PREGUNTAS

RESPUESTAS

I. HABILIDADES PERSONALES

I.1. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO

Hasta que punto usted considera que esta persona:

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Cuando le dice algo, usted puede creer y confiar en el/ella, con base en la honestidad y rectitud que le caracteriza.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Practica con el ejemplo, es congruente entre lo que dice y hace.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Cuando la carga de trabajo es fuerte, la acepta sin quejas dando ejemplo de una excelente dedicación al trabajo   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Habla bien de la organización y de la alta dirección expresando confianza e interés constructivo acerca de los problemas o limitaciones existentes.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Aplica plenamente sus capacidades y habilidades a sus funciones y actividades, dando un excelente modelo de responsabilidad y capacidad; el trabajo no podría ser mejor desempeñado.                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Muestra una extraordinaria conducta de servicio; por ejemplo, cuando se presenta un trabajo urgente hace todo lo posible para apoyar, contándose con su ayuda de la mejor forma posible.                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Demuestra respeto, amabilidad y consideración hacia colaboradores y clientes por igual; usted mismo (a) siente ese trato y cortesía.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Al establecer un compromiso con sus colaboradores y/o clientes mantiene su palabra, se puede contar con que la promesa será cumplida.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Evita comentarios negativos de otros cuando estos no se encuentran presentes, generando confianza y dando ejemplo de integridad y compromiso con la práctica de los valores de la organización.               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Cuando se encuentra bajo presión o lidiando con una crisis, busca y discute sugerencias con sus colaboradores de manera abierta y serena, analizando alternativas y tomando decisiones lógicas y razonables. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Es efectivo impulsando la institución hacia nuevas y promisorias direcciones, involucrando efectivamente al personal en la visión, misión y valores de la institución.                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Practica los principios y valores de la institución; por ejemplo: es puntual, ordenado, respetuoso, responsable, etc.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Cuando toma un acuerdo o asume un compromiso, lo sostiene y promueve su implementación.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

OPCIONES:

0= Nunca 1= Algunas veces 2= A menudo 3= Frecuentemente 4= Siempre

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- I. HABILIDADES PERSONALES  
 I.2. ORIENTACION HACIA LA TAREA

Hasta que punto usted considera que esta persona:

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Identifica y analiza los problemas o situaciones complicadas buscando la mejor forma de manejarlos; reconoce las causas y áreas de atención o mejora.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Usualmente utiliza su tiempo en actividades oficiales.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. El trabajo lo realiza de manera ordenada y cumpliendo con las fechas establecidas.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Planea y ordena las tareas o actividades que sus colaboradores deben desempeñar cotidianamente.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. En general, desarrolla planes de trabajo que aseguran que las tareas importantes sean realizadas.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Los objetivos que desarrolla y hacia los que se espera que trabajen sus colaboradores, son específicos y concretos.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Se asegura que los esfuerzos no sean redundantes; asigna tareas adecuadamente evitando la duplicidad de esfuerzo.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Cuando decide quien debe ser responsable por determinadas actividades o tareas, efectúa las asignaciones razonablemente a las personas calificadas e involucradas en actividades similares o complementarias | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Reconoce a sus colaboradores en forma sincera y positiva cuando alcanzan las metas y objetivos, o cuando hacen bien su trabajo.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. La calidad y cantidad de trabajo producida por su equipo se encuentra al máximo, la gente está motivada y trabaja para mantener los estándares de calidad.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Procura eficientemente que sus colaboradores cuenten con los recursos necesarios para realizar su trabajo.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. El trabajo desempeñado por su equipo se encuentra razonablemente organizado. Las actividades realizadas por los colaboradores son complementarias y se conjuntan bien.                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

OPCIONES:

0= Nunca 1= Algunas veces 2= A menudo 3= Frecuentemente 4= Siempre

PREGUNTAS		RESPUESTAS
II. HABILIDADES INTERPERSONALES		
II.1. LIDERAZGO PARTICIPATIVO		
Hasta que punto usted considera que esta persona:		
26.	Por lo general, los objetivos que adopta para su equipo de trabajo son desafiantes pero alcanzables.	0 1 2 3 4
27.	Establece objetivos de trabajo para su equipo enfocando aspectos que los colaboradores pueden controlar y ejecutar.	0 1 2 3 4
28.	Evalúa el desempeño de sus colaboradores en forma justa y de acuerdo a las metas fijadas, proporcionando ejemplos de comportamiento específicos al retroalimentar los resultados y motivando a continuar en la mejora del desempeño.	0 1 2 3 4
29.	Los miembros de su equipo de trabajo son asignados a tareas nuevas y desafiantes que les permiten ampliar sus conocimientos, habilidades y experiencia.	0 1 2 3 4
30.	Al trabajar con su equipo, hace que cada quien se sienta como parte importante del grupo, promoviendo que se ayuden entre sí para alcanzar los objetivos comunes.	0 1 2 3 4
31.	Cuando se presentan problemas, las dificultades y tareas específicas las propone al grupo para su consideración, animando la discusión y colaboración grupal. Facilita la solución de problemas en equipo.	0 1 2 3 4
32.	Está abierto a las ideas de otros, considerando nuevas y diferentes ideas o enfoques, dándoles oportunidad a cada una.	0 1 2 3 4
33.	Las decisiones relativas a nuevos proyectos o formas de hacer las cosas, las hace consultando con aquellas personas que serán responsables por la implementación del cambio.	0 1 2 3 4
34.	Cuando surgen problemas complejos que requieren habilidades especiales e información, anima a la participación e involucramiento de aquellos que tienen la información y experiencia necesaria.	0 1 2 3 4
35.	Asigna a sus colaboradores la cantidad de autoridad suficiente en forma clara y apropiada, para enfrentar la responsabilidad de sus trabajos o tareas. Puedo usar mi criterio e inteligencia.	0 1 2 3 4
36.	En su grupo de trabajo las tareas o proyectos se planean y organizan alrededor de los equipos, pidiendo a los miembros que se comuniquen y cooperen entre sí.	0 1 2 3 4

OPCIONES:

0= Nunca 1= Algunas veces 2= A menudo 3= Frecuentemente 4= Siempre

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>II. HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	
<b>II.2. LIDERAZGO ENFOCADO HACIA EL SERVICIO A CLIENTES</b>	
37. Una vez que conoce de un problema relacionado con la atención al cliente, toma acción rápida para resolverlo en tiempo y forma	0 1 2 3 4
38. Establece y comparte con su equipo de trabajo metas y objetivos alcanzables de servicio y atención al cliente.	0 1 2 3 4
39. Si alguien tiene problemas haciendo su trabajo, anima a otros a que le apoyen. Cada quien espera que en el grupo se ayuden entre sí y cooperen en la resolución de los problemas de los clientes.	0 1 2 3 4
40. Promueve mejores métodos de trabajo pidiendo sugerencias a sus colaboradores sobre cómo mejorar un servicio o resolver un problema.	0 1 2 3 4
41. Sabe escuchar y muestra empatía, por ejemplo: cuando se enfrenta a desacuerdos con su personal o clientes, es equitativo y equilibrado mostrando sensibilidad a los sentimientos de las personas.	0 1 2 3 4
42. Asume una posición positiva (proactiva) frente a las necesidades de los clientes; por ejemplo: facilita la simplificación de trámites administrativos	0 1 2 3 4
43. Cuando su personal comete errores en la atención al cliente o frente a las quejas de éste, proporciona apoyo y comprensión, ayudando para que el problema se resuelva.	0 1 2 3 4
44. Demuestra tolerancia y paciencia con los clientes molestos o difíciles, controlando sus emociones; hace lo posible y sensato para conservar la buena voluntad de los clientes.	0 1 2 3 4
45. Busca primero entender, respondiendo a los clientes y a los demás de una manera que contribuye a crear relaciones positivas.	0 1 2 3 4
46. Se expresa en forma clara y fácil de entender logrando influir en otros.	0 1 2 3 4
47. Es efectivo desarrollando equipos de trabajo, ya que la calidad del trabajo producido por su equipo es excelente, se realiza con cuidado y cubre las expectativas de los clientes, las cosas no requieren ser hechas de nuevo.	0 1 2 3 4
48. La calidad de las relaciones de trabajo con su personal son excelentes, es extremadamente efectivo (a) trabajando con su gente y tratando con los clientes; conoce los diferentes tipos de personalidades y responde debidamente a cada una.	0 1 2 3 4
49. Conserva el orden, calma y ánimo constructivo cuando enfrenta situaciones difíciles.	0 1 2 3 4

Debido a su calidad inmediata y tangible, una visión brinda forma y dirección al futuro de la organización. Y ayuda a la gente a fijar metas que acerquen a la organización. Conviene tener en mente que la visión es sólo uno de los componentes de las aspiraciones que guían a una organización. El corazón de estos principios rectores es el sentido de propósito y destino compartidos incluyendo todos estos componentes: *Visión, Valores, Misión y Metas.*

### **Orientación hacia la tarea.**

#### *Solución de problemas*

##### **Pregunta 14**

Más allá de las responsabilidades específicas propias del puesto, es conocido el que para un líder, siempre existe una amplia cadena de actividades y de tiempo dedicados al manejo de problemas (mayores y menores) y/o a "apagar fuegos" (crisis). Por ello, una de las mayores habilidades tanto analíticas como creativas para un líder, es la de identificar y resolver problemas. Cuando las cosas no van bien, la gente mira al líder en busca de respuestas y dirección. Y se espera que éste, formule y establezca soluciones alternativas al problema con serenidad, tome la iniciativa y fije el mejor y más factible curso de acción. Se espera, asimismo, que se anticipe a los problemas y los resuelva antes de que salgan fuera de control.

#### *Administración del tiempo*

##### **Preguntas 15 y 16**

El tiempo no es sólo uno de los recursos más escasos, sino uno de los más consumibles. Es común que una persona se encuentre desarrollando más y más tareas a un ritmo cada vez más rápido, pero logrando hacer cada vez menos y menos. Es entonces cuando se desea disponer de unas pocas horas más al día.

Dado que el tiempo es un recurso limitado, es importante utilizarlo, tanto el propio como el del personal en forma sabia. Tener la habilidad de hacer tiempo y manejarlo efectivamente es un factor de utilidad dentro de las responsabilidades de un líder.

#### *Planeación*

##### **Preguntas 17 y 18**

Proporcionar dirección y programar actividades son dos de las más cruciales actividades de un líder. Esta habilidad tiene un impacto clave sobre el desempeño organizacional en todas y cada una de sus áreas: operación, comercialización, finanzas e incremento de las utilidades, cambios del mercado, servicio y regreso de las inversiones.

#### *Fijación de metas y objetivos*

##### **Pregunta 19**

Esta habilidad es importante tanto en lo personal (para determinar la dirección del trabajo), como para el área de trabajo del líder (con miras a asegurar la consistencia con las metas de la Organización), y para su organización (a fin de asegurar el éxito de la misma).

#### *Organización y dirección*

Preguntas 20, 21, 22, 23, 24 y 25

El mejorar el enfoque en la asignación de responsabilidades y coordinación de tareas, puede incrementar la efectividad, desempeño del área o departamento que maneje el líder, y contribuir al crecimiento y éxito de la organización.

#### **Liderazgo participativo**

##### *Desarrollo de equipos*

Preguntas 26, 30, 31 y 36

Los grupos de gente, o equipos, continúan creciendo como una parte visible de la organización. Con muchos logros y alcances gracias a los grupos, una de las responsabilidades primordiales de un líder, es brindar atención a la manera como sus equipos funcionan.

Promover la Cooperación y el trabajo en equipo es una habilidad gerencial clave que puede conducir a un funcionamiento grupal más efectivo, y a equipos más cohesivos que sean innovativos, responsivos y enfocados a resultados.

##### *Valoración e integración de diferencias*

Preguntas 32 y 34

Los conflictos son inevitables, son parte de los seres humanos y alcanzan cada lugar de nuestra vida. Ocurren en cualquier lugar en donde la gente vive, trabaja y se desarrolla en forma conjunta. En los momentos de estrés y cambio, los conflictos se incrementan dramáticamente, más, si bien los *costos* de los conflictos no resueltos pueden ser altos, cuando las diferencias se resuelven mediante el liderazgo efectivo, las ganancias pueden ser igualmente grandes.

El líder juega un papel vital en mantener su organización funcionando bien. Al comprender la dinámica y el proceso del conflicto, el líder estará mejor equipado para manejar los desacuerdos que forman parte de la rutina diaria en su organización. Llegar a convertirse en un líder efectivo en relación al manejo de conflictos le permite al líder maximizar las oportunidades para alcanzar resultados creativos, al tiempo que minimiza las consecuencias destructivas.

##### *Facultamiento*

Preguntas 27, 29, 33 y 35

Hoy en día, las jerarquías se vuelven horizontales, el *empowerment* es recomendado como la cura para las enfermedades de los negocios, sin embargo, mientras que por una lado las organizaciones dicen que desean que los colaboradores asuman la responsabilidad por servir a los clientes y a la organización, la organización misma (y sus directivos), realmente operan en formas que los *desempoderan*.

De cualquier manera, dada la velocidad de los cambios e incertidumbre en el entorno de las empresas, las expectativas de los asociados y el impulso de muchas organizaciones para incrementar la proactividad e iniciativa en los niveles operativos, para los líderes es necesario desarrollar las habilidades involucradas en descentralizar y facultar/emponderar a la gente, y saber cómo utilizar esas capacidades.

#### *Retroinformación constructiva*

##### **Pregunta 28**

El proceso de evaluar el trabajo o desempeño de los asociados no tiene que ser una experiencia de confrontación, de hecho, si es realizada apropiadamente, la retroinformación facilita y estimula el crecimiento, siendo actualmente uno de los mejores métodos con los que cuentan los líderes para dirigir y asistir a sus colaboradores.

#### **Liderazgo enfocado hacia el servicio a clientes**

(involucra habilidades tanto personales como interpersonales)

*Solución de problemas (Pregunta 37, 40, 43, 44, 46 y 49), Fijación de metas y objetivos (Pregunta 38 y 42),*

*Desarrollo de equipos (Preguntas 39, 47 y 48) Valoración e integración de diferencias (Preguntas 41 y 45)*

El liderazgo es factor determinante de la calidad en el servicio, con él es posible lograr un servicio extraordinario. Las empresas requieren un liderazgo excelente en todos los niveles de la organización.

Los líderes en servicio inspiran a sus seguidores con una visión de excelencia, con creencias positivas en la capacidad de su gente para sobresalir, mostrando compromiso hacia la organización (amor por el negocio) y con su propia integridad. Los verdaderos líderes en servicio impulsan a sus seguidores a realizar todo su potencial en el trabajo, incluido su potencial de liderazgo.

Cultivar el desarrollo de los valores y las habilidades de liderazgo en servicio, es el paso más importante que cualquier organización puede dar en su trayecto hacia la calidad en el servicio.

#### **4.4.2 Hoja de resultados**

La culminación de la encuesta de liderazgo es la retroalimentación personalizada a cada directivo que se hace a través del correo electrónico, de esta manera cada líder conoce su evaluación de manera personal.

En esta información se incluyen los puntos totales alcanzados en cada una de las preguntas y el porcentaje que esto significa en relación con el total de puntos posibles, el promedio de puntos que se obtuvieron en cada una, así como una celda que permite ver cada una de las preguntas formuladas.

Por otro lado se anotan los datos referenciales del valor obtenido en el área de desempeño del líder en cuestión, los datos del valor promedio en toda la DCO y la calificación obtenida en los últimos dos años.

En la siguiente pagina se muestra un cuadro de resultados en donde se puede apreciar en el primer recuadro que la evaluación de este directivo es muy buena (92.7%) en comparación con el promedio de su centro de trabajo, oficinas divisionales (79.9%). En la primera columna del cuadro se enlistan los números del 1 al 49, representando cada una de las preguntas del cuestionario descrito anteriormente, y como se puede apreciar en los números 5, 22, 28, 30, 43 y 48 existen aún áreas de oportunidad que son susceptibles de desarrollarse.

De acuerdo a lo anterior las áreas de mejora que se derivan del cuadro de evaluaciones son:

Por la pregunta 5 el área a desarrollar es *compromiso* (ver pag. 64)

Por la pregunta 22 el área a desarrollar es *organización y dirección* (ver pag. 66)

Por la pregunta 28 el área a desarrollar es *retroinformación constructiva* (ver pag 67)

Por la pregunta 30 el área a desarrollar es *desarrollo de equipos* (ver pag.66)

Por la pregunta 43 el área a desarrollar es *solución de problemas con enfoque al cliente* (ver pag.67)

Por la pregunta 48 el área a desarrollar es *desarrollo de equipos con enfoque al cliente* (ver pag.67)

Con esta información el directivo selecciona una o dos áreas de desarrollo de acuerdo a que tan crítica sea la necesidad de mejora de las mismas, y las plasma en su plan de desarrollo.

El cuadro de resultados muestra además, la evolución de los resultados de este directivo, y el valor obtenido por su área de trabajo y la organización en su totalidad..

En la fig. 9 se muestra el ejemplo de la hoja de resultados de la evaluación de liderazgo.

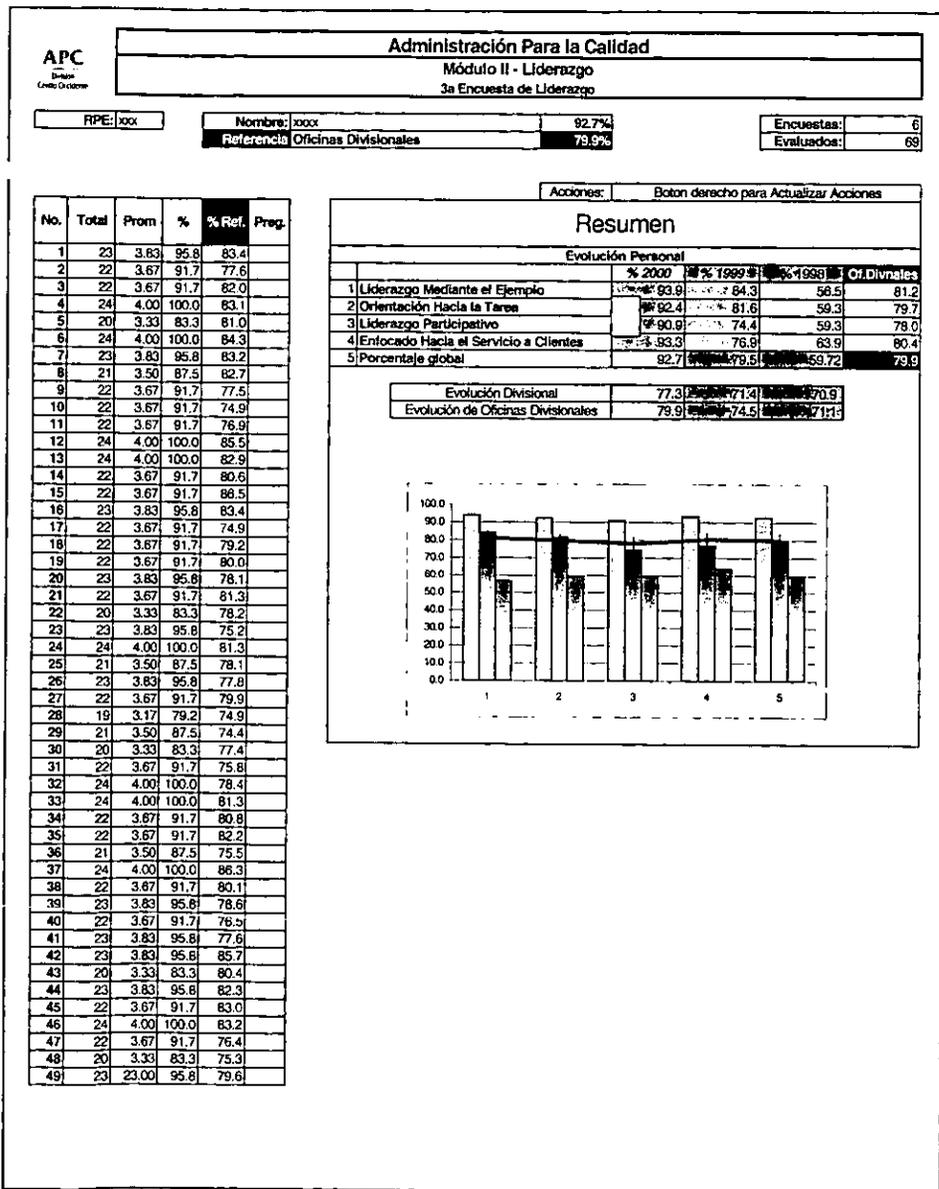


Fig. 9. Cuadro de resultados de la encuesta de liderazgo

#### **4.4.3 Guía de estrategias para el desarrollo de habilidades**

Como se comentó anteriormente, como resultado de la recepción de la hoja de evaluación de la encuesta de liderazgo, se detecta una serie de áreas de oportunidad que requieren trabajo para lograr su desarrollo, para este efecto se creó la “guía de estrategias para el desarrollo de habilidades” la cual fue diseñada para ayudar a los líderes a identificar áreas de fortaleza, así como necesidades de desarrollo con relación a su desempeño gerencial.

Derivado de la hoja de evaluación recibida el directivo puede alcanzar los siguientes beneficios al utilizar el PLE:

- Incrementar su conocimiento acerca de qué habilidades son importantes para la efectividad gerencial y por qué.
- Efectuar mejoras específicas en su desempeño, que se reflejarán en un cambio medible y perdurable.

El sistema del PLE se fundamenta en el reconocimiento de las áreas susceptibles de mejora derivadas de la encuesta de liderazgo, posteriormente se entrega a cada líder la guía de estrategias para el desarrollo de habilidades en donde se describen las áreas que fueron evaluadas, independientemente de la calificación que el directivo haya obtenido.

En cada una de las habilidades se describe:

- ◆ La definición de la habilidad
- ◆ Cuales son las implicaciones de esta habilidad
- ◆ Estrategias para mejorar la habilidad
- ◆ La importancia de la habilidad

Dada la amplitud de este material a continuación se describe a manera de ejemplo la información de una de las habilidades:

### **MANTENIENDO LA INTEGRIDAD PERSONAL**

#### ***Cómo lograr la confianza de la gente***

#### **Generalidades**

¿Permitiría que un profesional en quien usted no confía le tratara de alguna enfermedad? ¿Cuidara de su hijo mientras usted trabaja? ¿Arreglara su automóvil? ¡Claro que no!

¿ *Qué es mantener la propia integridad?*

Para esta área de habilidad, las personas que le evaluaron con el objetivo de proporcionarle retroalimentación acerca de su comportamiento de liderazgo describieron que tan bien usted

- Obtiene la confianza de los demás en relación a que la gente puede confiar en qué cualquier compromiso que usted hace será mantenido;
- Apoya e implementa decisiones acordadas en conversaciones o reuniones informales
- Es verdadero en el manejo de la información hacia los demás. No falsea, distorsiona u oculta información,
- Dice las cosas como son de manera franca y directa cuando efectúa reportes o expone cómo van las cosas.
- Comparte el crédito con los miembros de su equipo, cuando este culmina un proyecto o finaliza una tarea particularmente bien,
- Utiliza su influencia para representar y promover los intereses de sus asociados ante las instancias superiores de la organización,
- Respeta las confidencias y evita revelar lo que otros le han compartido

### ***¿Qué implica el mantener la Propia integridad?***

En palabras sencillas, confianza es el fruto de la *confiabilidad* de un individuo y la extensión o grado en que la gente puede creer en él. La confianza no es algo que pueda venderse o comprarse: Esta debe *ganarse*. En el mundo de las organizaciones la confianza es clave para la interacción mutua y el logro de la efectividad.

La confianza mutua es una parte importante de la relación de desarrollo existente entre el líder y sus asociados. Como líder, su gente necesita confiar en usted antes de que puedan pedirle alguna ayuda, asumir compromisos, "abrir sus alas" y crecer, así como compartir información importante. Los líderes requieren interesarse sinceramente en el desarrollo de su gente y considerar sus intereses y habilidades, asegurarse de que sus asociados saben cómo hacer sus trabajos y mostrar un interés genuino por su salud y seguridad.

Discutir los errores serenamente sin culpar o amenazar construye confianza y facilita la creación de un ambiente libre de temor o ansiedad. Admitir sus propios errores construirá confianza y permitirá el que sus colaboradores se acerquen a usted para hacer alguna consulta y aprender de sus propios errores. Esta es la forma para desarrollar la mejora continua pues si las fallas se ocultan por temor ¿cómo se puede mejorar algo?

### *Dimensiones de la Confianza*

En términos más amplios, la confianza está basada en el carácter y en las capacidades. Como líder usted puede ser confiable basándose en una o todas las siguientes dimensiones; de cualquier manera confiar en un líder con base en una de estas dimensiones no asegura la confianza en otra o en las demás.

- **Integridad**
- **Motivación**
- **Consistencia**
- **Apertura**
- **Discreción**
- **Capacidades específicas (técnicas, conceptuales, interpersonales)**
- **Capacidades generales de liderazgo y del negocio o área organizacional**

### *¿Cómo se desarrolla la Confianza?*

La confianza se desarrolla a través del tiempo mediante un proceso evolutivo. Primero, la gente se forma impresiones generales acerca de usted, luego, gradualmente, ellos van a explorar las expectativas y motivos que le mueven así como sus fortalezas y limitaciones. La confianza no se puede desarrollar cuando para una parte de la relación no quedan claras las expectativas, o cuando estas se definen pero no se cumplen.

### *Confianza y Comunicación*

Altos niveles de confianza promueven la *comunicación* efectiva y este nivel de comunicación promueve la *confianza* y *cooperación*. Es por ello que la interacción entre el líder y su asociado es un comienzo esencial para construir confianza.

Para el líder, estas interacciones involucran enviar mensajes *directos* a los colaboradores, y recibir mensajes directos de ellos en relación a sus problemas, opiniones y quejas. En este ambiente las ideas se generan y comparten más efectivamente, facilitando la comprensión, motivación y compromiso.

### *Confianza, aceptación, y reciprocidad*

La confianza es también una función del grado de aceptación y reciprocidad ofrecidas por una persona cuando la otra se involucra en un proceso de "autorevelación (información relevante acerca del propio comportamiento). En este sentido, la confianza se construye según la extensión en la cual el líder responde con aceptación en lugar de rechazo o desaprobación a esta "revelación".

## ***Estrategias para Mejorar su Habilidad de Mantener la Integridad***

Se recomiendan las siguientes acciones para ayudarle a mejorar su actual enfoque en relación al mantenimiento de la integridad. Puede utilizar alguna(s) de esta (s) para laborar su Plan de Desarrollo.

*Sea paciente.*- Ganar la confianza de los demás requiere un proceso lento y evolutivo en el cual las impresiones iniciales son conformadas, las expectativas se abren, clarifican y se prueban, y la confianza tiene tiempo de estabilizarse.

*Clarifique las expectativas* - El primer paso para obtener confianza es establecer o definir lo que se espera de la relación entre ambas partes. Debido a que usted será juzgado por el grado en el cual cumple con estas expectativas (Cuenta Bancaria Emocional: Depósitos y retiros) es crítico que se comprometa con aquellas expectativas que honestamente pueda cumplir. Sea directo con la otra parte en términos de lo que realmente se puede esperar de la relación.

*Ayude a otros a sentirse cómodos y aceptados* - Ganar confianza requiere aceptar y ser receptivo hacia los otros, de tal suerte que se sientan seguros y reconocidos, incluso cuando usted no esté necesariamente de acuerdo con ellos o estos con usted. Para lograrlo intente estas sugerencias:

- Mantener una actitud y tono de voz cooperativos.- intente clarificar las necesidades e intereses de los otros, tanto como los suyos.
- Minimizar más que enfatizar cualquier diferencia de estatus o nivel jerárquico.
- Mantener el control sobre emociones y conductas, especialmente al escuchar.
- Clarificar motivos.
- Buscar acciones y soluciones que beneficiaran a ambas partes (Pensar en ganar/ganar).

*Disminuya la "brecha de la confianza".* - Trabaje para eliminar cualquier espacio que pueda existir entre la zona de liderazgo y la zona de miembros que pueda estar dificultando el establecimiento de la confianza. Discuta con los otros líderes estrategias para hacer las cosas más equitativas entre los grupos o áreas. Su organización puede hacer esto mediante:

- Hacer que las ganancias y sacrificios requeridos por cada nivel jerárquico sigan el principio de la equidad de las partes, ya que si la organización gana o pierde cada uno de los miembros es afectado.
- Eliminar los símbolos de estatus como el tamaño de las oficinas y los lugares de estacionamiento reservados. Reacomodar las oficinas para romper las barreras de comunicación.

- Tratar a la gente de manera justa y equitativa. Recompensar a los colaboradores sobre la base del desempeño más que sobre factores irrelevantes o injustos (favoritismos, preferencias, compadrazgos).
- Realizar un esfuerzo para hablar con las personas cara a cara, en lugar de utilizar formas de comunicación impersonales como los memos y oficios. Desarrollar la gerencia "ambulante" acercándose a los colaboradores.
- Tener a los líderes trabajando lado a lado con los colaboradores de nivel operativo de cuando en cuando. Ello tiende a proporcionar a los miembros de los niveles operativos una impresión más positiva de los directivos y facilita a los colaboradores expresar sus intereses. En este ambiente la confianza crece

*Dé confianza a los demás* - La confianza se basa en la reciprocidad, si usted confía en los demás ellos harán también un espacio para la confianza hacia usted. Esto por supuesto no implica que hay que confiar ciegamente en los demás.

*Mantenga su palabra y observe los compromisos que efectúe* - Cumpla sus promesas y expectativas definidas. Sea discreto con las confidencias cuando se le pida que lo haga.

*Tenga en mente que lo que diga sea preciso, confiable, y verdadero* - Describa las situaciones en la forma como son, sin ocultar hechos o utilizarlos en su ventaja.

*Ayude a la gente a resolver sus fallas o debilidades, y no las use en contra de los individuos* - Un buen líder es visto como una fuente de apoyo y un mentor confiable.

*Deje saber a su equipo que sentir y mostrar emociones esta bien* - Trate las emociones y sentimientos como hechos que se pueden manejar o expresar adecuadamente.

*Reconozca en público critique en privado* - Nada mejora más la conducta de una persona que el reconocimiento a tiempo, sincero y justificado. Nada construye más resentimiento (ni más rápido) que el ser reprendido frente a los demás, especialmente frente a los clientes.

*Escuche a los colaboradores y acepte sugerencias* - Es más fácil dar consejos que recibirlos, mas usted no aprenderá mucho escuchándose únicamente a sí mismo.

*Preste atención a cómo dice algo, tanto como a lo que dice* - Inicie una conversación con un comentario positivo que transmita aceptación a la persona y lo que tiene que decir. Asegúrese de que su rostro dice lo mismo que sus palabras. Use apropiadamente el lenguaje corporal.

*Resista mencionar palabras como "debería, debe de, tiene que" y el abuso del "no"* - Cuando dé sugerencias intente hacerlo de manera directa y cortés. A veces ayuda decir: "¿Ha pensado acerca de esto en esta forma?": "¿Qué pasaría si hiciéramos esto? . En respuesta a conductas incorrectas, exprese sus sentimientos en lugar de culpar: "Me siento molesto cuando usted hace esto. o deja de cumplir con....."

*No espere que sus Colaboradores hagan cosas que usted no haría* - Considere los sentimientos de sus asociados hacia las tareas asignadas mostrando respeto por ellos.

*Cuando su área de responsabilidad sea culpada por algo, tome más para sí de lo que pueda compartir. Cuando el crédito o reconocimiento sea dado a su área, compártalo con los demás - Como líder usted es responsable por lo que sucede en su área. Incluso si sus colaboradores causaron el problema, es apropiado que tome una buena parte de la "papa caliente". Por otra parte, cuando le llegue el reconocimiento, asegúrese de compartirlo con su grupo.*

*Discuta sus expectativas con los colaboradores y verifique que estén de acuerdo - La falta de acuerdo en la naturaleza y amplitud de las tareas es la gran causa de la desconfianza en las relaciones líder-asociado.*

*Apoye a sus asociados - Tome los pasos necesarios para ver por los intereses de su gente y reducir la presión sobre ellos.*

*Muestre respeto y confianza por sus Colaboradores - Deleque y faculte trabajo importante a sus colaboradores que esté seguro ellos podrán manejar bien. Esto comunicará que usted los ve como personas confiables y que los respeta por sus capacidades.*

*Aprenda de la retroinformación del PLÉ - Examine las respuestas que recibió de las personas que lo evaluaron en las preguntas de la habilidad que miden la integridad (Preguntas 1, 2, 4, 9, 12 y 13). Identifique las dimensiones de la confianza en las que salió particularmente bajo. Piense por que los otros no ven esos atributos en usted. Quizá existen ciertas expectativas que usted no está cubriendo. Aprenda de las conductas o experiencias del pasado a fin de evitar caer en las mismas fallas en el futuro.*

### ***¿Por qué el Mantener la Integridad es una habilidad importante?***

Ganar la confianza de los demás, dentro y fuera de la organización es clave para su éxito como líder.

Dentro de la organización, un líder en el que no se confía:

- No tiene influencia.
- No obtiene el compromiso y cooperación de los demás en cuanto a ideas y acciones.
- Crea barreras para el flujo efectivo de información.
- Tiene un efecto negativo sobre la moral y salud de los empleados.
- Inhibe el desarrollo de la solución creativa y cooperativa de problemas.

Fuera de la organización, un líder que ha ganado exitosamente la confianza de los demás crea una *ventaja estratégica* sobre sus competidores en relación a los clientes. Las relaciones basadas sobre la confianza reducen el costo de las transacciones comerciales. Los costos legales y el tiempo se disminuyen. Las relaciones de largo plazo tienden a desarrollarse ayudando a que las partes se entiendan y cubran sus necesidades en tiempo y forma.

En resumen, el enfoque gerencial sobre la integridad se asocia con:

- La habilidad para ubicar a la organización en una ventaja estratégica.
- Mayor influencia positiva.
- La habilidad para obtener el compromiso de otros hacia las ideas y acciones propuestas.
- La capacidad de reunir información relevante en tiempo y forma.
- Incremento de la moral y salud de los miembros.
- Efectividad en la solución de problemas.

#### **4.4.4 Plan de desarrollo**

Como se mencionó anteriormente, con el fin de facilitar la tarea de mejorar y desarrollar las habilidades de los directivos de la DCO se creó el "Plan de Desarrollo" el cual permite fijar y esclarecer los objetivos de crecimiento.

Una vez que se ha tenido la oportunidad de revisar la retroinformación de la evaluación, el directivo debe tomar tiempo para pensar cómo puede utilizar esa información para incrementar el desarrollo de sus capacidades de liderazgo.

El plan de desarrollo es un proceso de planeación delineado para ayudar en la selección de los objetivos de crecimiento, en la determinación de metas y estrategias de cambios de conducta, y en el seguimiento de los esfuerzos de desarrollo.

A continuación se muestra el esquema del plan de desarrollo.

### **PLAN DE DESARROLLO**

#### **Paso 1:**

#### **Seleccione los Objetivos de Desarrollo y establezca un Compromiso con estos.**

Para determinar sus objetivos de desarrollo en habilidades de liderazgo, revise los resultados obtenidos en su evaluación, seleccionando las áreas que muestran las mayores necesidades de crecimiento. Estas son las áreas cuya mejora le conducirá hacia la obtención de la mayor cantidad de cambio positivo. Para ello haga lo siguiente:

- ♦ *Enfoque las áreas que reflejen la mayor necesidad de cambio.*
- ♦ *Dirija sus esfuerzos hacia las áreas de habilidad que más se relacionen con las responsabilidades de su trabajo o posición. Estas tienen el mayor potencial para lograr los mejores resultados.*

Liste sus objetivos de desarrollo (Seleccione una o dos áreas de habilidades)

Objetivo 1 \_\_\_\_\_

Objetivo 2 \_\_\_\_\_

**Paso 2:**

**Aprenda acerca del Objetivo de su Area de Habilidad**

Refiérase a la sección correspondiente al texto del PLE, para aprender sobre esta área de habilidad.

**Paso 3:**

**Tome Consciencia sobre la Necesidad del Cambio, examine las diferencias entre cómo se percibe a sí mismo y cómo le perciben los demás**

Utilice la encuesta de liderazgo para autoevaluarse, tenga a la mano la hoja de resultados de la evaluación hecha por otros, y luego revise en el cuestionario cada frase u oración respectiva (para una retroinformación más precisa, obtenga sus resultados pregunta por pregunta). Reflexione acerca de cómo puede estar usted influyendo con sus conductas para que los otros le perciban en esa forma.

Revise su gráfica comparativa de resultados (Autoevaluación y Evaluación por Otros). Observe cada área de habilidad y circule las áreas que cubran los siguientes criterios:

- *Las respuestas de autoevaluación y las de evaluación por otros se encuentran muy cerca o coinciden en una descripción baja.*
- *La barra que representa las percepciones de los otros es más larga. Esto significa que existen diferencias significativas entre sus evaluadores y usted con relación a sus percepciones acerca de su conducta en esa área de habilidad.*

Para cada área circulada, piense acerca de la conducta inefectiva que ha sido descrita. ¿Esa conducta es suya? (Reflexione acerca de una situación, reciente o pasada, en la cuál usted pudo haber mostrado ese comportamiento), si es así, utilice los espacios de abajo para explorar las consecuencias de este comportamiento. Escriba la conducta y que sucede como resultado de la misma.

Area de habilidad \_\_\_\_\_ pregunta No. \_\_\_\_\_

---

---

---

Area de habilidad \_\_\_\_\_ pregunta No. \_\_\_\_\_

---

---

---

Area de habilidad \_\_\_\_\_ pregunta No. \_\_\_\_\_

---

---

---

**Paso 4:**

**Desarrolle Metas de Cambio de Conducta**

Para cada una de las áreas de habilidad circuladas en el Paso 3, escriba una meta utilizando un descriptor positivo - escríbalo en el espacio de abajo. Procure que su meta sea realista, medible y que contenga una fecha de alcance. Refiérase al capítulo correspondiente de su texto del PLE para los ejemplos de conductas que puede desarrollar en sustitución de los comportamientos inefectivos. Luego de un tiempo razonable de practica con esas metas, fije nuevas metas por cada pregunta de esa área que requieran de mejora.

**Meta 1**

---

---

---

**Meta 2**

---

---

---

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### Meta 3

#### Paso 5:

#### Determine Estrategias de Cambio

Remítase a la sección de interpretación del área de habilidad seleccionada. Localice la sección titulada "Estrategias para Mejorar sus Habilidades." De la lista proporcionada identifique algunas estrategias que le asistirán de la mejor manera en el alcance de esas metas (Paso 4). Escríbalas de forma abreviada en los espacios de abajo.

#### Estrategia para la Meta 1

---

---

---

#### Estrategia para la Meta 2

---

---

---

#### Estrategia para la Meta 3

---

---

---

#### Paso 6:

#### Anticipe los Posibles Obstáculos al Cambio

¿Qué obstáculos necesita superar para alcanzar sus metas de cambio? ¿Cómo planea superarlos?

*Algunos de los obstáculos que puedo encontrar son...* (Liste al menos un obstáculo relacionado con cada meta).

---

---

---

---

Los superaré mediante.....(Liste una acción para superar cada obstáculo)

---

---

---

---

**Paso 7:**

**Identifique las Fuentes de Apoyo para sus Esfuerzos de Mejora**

¿A quién le puede pedir ayuda para alcanzar sus metas de cambio? Liste abajo los nombres de las personas a las cuáles puede solicitar asesoría y apoyo. Luego, decida con precisión cómo le gustaría que ellos le ayudaran y escriba esto junto al nombre. Reúnase con cada miembro de su sistema de apoyo para compartir sus metas y explicar las estrategias para alcanzarlas. Explique asimismo, que es lo que necesita de ellos para el logro de sus metas.

**Miembros del Sistema de Apoyo**

**Acción a Tomar - Qué necesito de Ellos**

---

---

---

---

---

---

---

---

El éxito en su desarrollo depende de su compromiso personal con las metas elegidas y de la fortaleza del sistema de apoyo. Este sistema puede incluir a colegas, supervisores, asociados, amistadas y familiares. Si usted toma la iniciativa para solicitarles ayuda, estas personas pueden brindarle estímulo apoyo y retroinformación continua, mientras trabaja hacia sus metas.

Para ayudarle a compartir sus descubrimientos, conclusiones, y metas, el **contrato de desarrollo** incluido en la siguiente página, le permitirá iniciar el diálogo con los miembros de su sistema de apoyo. Si bien el reporte del PLE es confidencial, el uso de este contrato le permite compartir sólo la información que usted desea.

Le animamos a revisar su contrato de desarrollo con su líder. Hacer esto le brindará una oportunidad de discutir las sesiones de desarrollo que haya tenido, las reacciones a su reporte, los descubrimientos que ha realizado y las metas de desarrollo personal que ha elegido. Compartir este contrato con su líder, tiene el potencial de abrir líneas de comunicación importantes que pueden fortalecer en gran medida su relación laboral.

Para completar el contrato de desarrollo, responda por favor a las afirmaciones siguientes. Base sus comentarios en lo que ha aprendido de su reporte.

**CONTRATO DE DESARROLLO**

**ESTE REPORTE ME HA AYUDADO A COMPRENDER O DARME CUENTA DE...**

---

---

---

---

---

**PLANEAO HACER O ME COMPROMETO A..**

---

---

---

---

---

**LOS MIEMBROS DE MI SISTEMA DE APOYO PUEDEN AYUDARME POR MEDIO DE...**

---

---

---

---

---

**NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_**

**FIRMA**

Finalmente, vale la pena mencionar que el directivo tiene la libertad para pedir apoyo a sus colaboradores o personas de confianza solicitándoles te retroalimenten acerca de su evolución en liderazgo, utilizando, si así lo desea, el formato de la encuesta de liderazgo.

#### 4.4.5 Apoyos adicionales.

Con el objetivo de reforzar la aplicación y seguimiento del plan de desarrollo del Perfil de Liderazgo efectivo se llevan a cabo programas buscan incentivar el crecimiento de los líderes en el ámbito de la DCO:

##### *Certificación de líderes*

Con el propósito de destacar a los directivos que sobresalen como líderes dentro de sus equipos de trabajo los cuales son reconocidos por sus colaboradores a través de la encuesta de liderazgo con un mínimo de 80 puntos porcentuales se creó la certificación de líderes.

Los directivos que alcanzan esta distinción son reconocidos en evento público entregándoles un certificado que tiene validez por un año, por otro lado, los líderes certificados son tomados en cuenta de manera preferencial en el caso de promociones y concurso de puestos superiores.

Además de este incentivo se realizan otras actividades de apoyo como:

- ◆ Formación y mantenimiento de círculos de lectura.
- ◆ Autorización de compra de libros de temas de liderazgo.
- ◆ Impulso y solventación de estudios de postgrado a los directivos de la DCO
- ◆ Intercambio de experiencias con empresas ganadoras del Premio Nacional de Calidad.
- ◆ Participación en congresos internos y externos de calidad
- ◆ Cursos de capacitación:
  - Servicio al Cliente
  - Liderazgo
  - Desarrollo de personal
  - Valores de Calidad
  - Control de Estrés
  - Administración y análisis de Información
  - Planeación Estratégica y operativa
  - ISO 9002
  - Aseguramiento de Calidad
- ◆ Talleres de integración entre personal y directivos de una misma área.

#### 4.5 Resultados

Como se mencionó en el punto 4.2 la primera evaluación del liderazgo se llevó a cabo a partir de 1994 con los siguientes resultados:

- ♦ 1994: 42.5%
- ♦ 1995: 46.3%
- ♦ 1996: 47.1%
- ♦ 1997: 51.9%

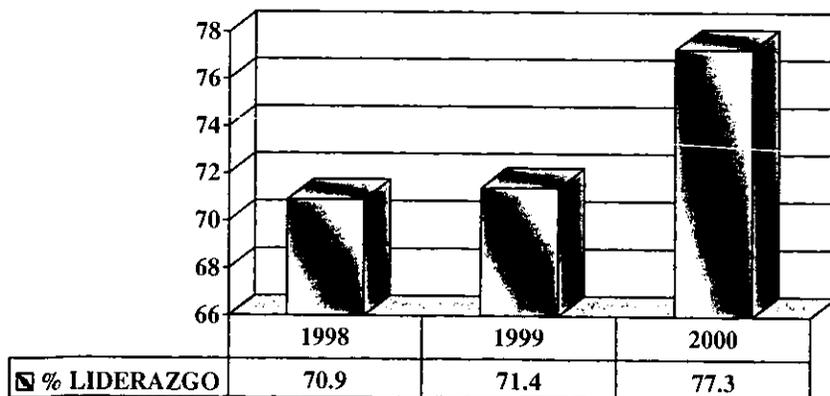
Este resultado reflejaba el valor promedio en la DCO, sin embargo los elementos para esta evaluación fueron diferentes a los actuales, y la investigación se realizaba con base en una muestra.

Con la aplicación del sistema de "Perfil de Liderazgo efectivo" se han obtenido grandes avances en esta materia, como se mencionó anteriormente, a partir de 1998 la evaluación de liderazgo se adapta a este sistema por lo que se aplica a todos los directivos de la organización obteniéndose resultados a nivel personal, de un área determinada de trabajo, de una zona de distribución o de la empresa en su conjunto.

En la siguiente gráfica se muestra el avance en el liderazgo en la DCO, tomando en cuenta que representa el valor promedio de todos los directivos de la institución.

De igual manera que en la hoja de resultados, el porcentaje alcanzado en cada uno de los años permite ver las áreas de oportunidad en el ámbito de la organización, lo que se traduce en estrategias de capacitación y desarrollo.

#### Evolución del liderazgo en la DCO



El desarrollo de los líderes de la organización ha facilitado la tarea de implantación y seguimiento del modelo de administración para la calidad (APC) lo que ha traído grandes beneficios a la organización permitiendo proporcionar un servicio de calidad a los clientes y alcanzar resultados de clase mundial, lo que ha hecho de la División Centro Occidente la más competitiva en el ámbito nacional, con productividad y rentabilidad económica.

El liderazgo se ha traducido en dedicación y entusiasmo de los trabajadores en sus labores diarias, en trabajo planeado y enfocado a una visión que se comparte y se vive. En la búsqueda constante de la mejora en el servicio al cliente, lo que se ha traducido en los siguientes reconocimientos:

- ◆ A partir de 1994 la subdirección de Distribución evalúa el desempeño de las 13 divisiones de distribución, midiendo la evolución de los resultados en los índices de gestión de los procesos operativos, obteniendo la División Centro Occidente en los años 1994, 1996, 1997, 1998, 1999 y 2000 el Primer Lugar Nacional.
- ◆ En 1996 la división Centro Occidente se hizo acreedora al Premio a la Calidad CFE, premio instituido a partir de ese año para evaluar el proceso y madurez del modelo de calidad en cada área evaluada.
- ◆ En 1996 se calificó como el Mejor Servicio a Clientes en el ámbito nacional a las Zonas del Estado de Colima, (Colima y Manzanillo) a través de encuesta realizada por el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, en una investigación sobre la "Atracción de la Inversión en México".
- ◆ En 1999 las Zonas Pátzcuaro y Zamora ganaron el Premio Michoacán a la Calidad, evento organizado por primera vez en el estado
- ◆ En 1999 la Zona Morelia logró certificar sus procesos con la norma ISO/9002:1994, en noviembre del año 2000 el resto de las Zonas de distribución lo lograron.
- ◆ En la última encuesta de satisfacción de los clientes se obtuvo un 92 % de clientes que calificaron la atención de la División Centro Occidente como buena o muy buena
- ◆ En el año 2000 la zona de Zamora se hizo acreedora al premio Institucional de Calidad, premio ganado anteriormente por la División en su conjunto.
- ◆ En noviembre del año 2000 el Presidente de la República entregó a la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad el Premio Nacional de Calidad.

Los resultados con valores críticos mencionados en el capítulo 3 se han mejorado y ahora tienen los siguientes valores:

- ◆ Tiempo de interrupción por usuario, TIU. Tiempo promedio que cada cliente se queda sin servicio de energía eléctrica (en minutos)

ANO	RESULTADO
1990	446 minutos
2000	80 minutos

- ◆ Tiempo promedio de conexión de servicios, TPC. Tiempo en que se atiende la solicitud de un cliente que desea le sea conectado su servicio. (en días)

ANO	RESULTADO
1990	8 días
2000	0.8 días

- ◆ No. de accidentes

ANO	RESULTADO
1990	138 accidentes
2000	2 accidentes

- ◆ Días perdidos por accidentes

ANO	RESULTADO
1990	5463 días
2000	377 días

- ◆ Frecuencia

ANO	RESULTADO
1990	38.74
2000	0.51

- ◆ Gravedad

ANO	RESULTADO
1990	1.58
2000	0.1

- ◆ Capacitación en el puesto. Porcentaje de trabajadores capacitados para desarrollar las funciones de su puesto.

ANO	RESULTADO
1990	80 %
2000	99.96 %

- ◆ Reemplazo. Porcentaje de trabajadores capacitados para ocupar el puesto inmediato superior

ANO	RESULTADO
1990	50 %
2000	87.92 %

- ◆ Inconformidades. Número de quejas recibidas por cada 1000 clientes, ya sea en oficinas o telefónicamente.

ANO	RESULTADO
1990	16/1000
2000	3.5/1000

- ◆ Puntos de atención al cliente. Lugares donde el cliente puede realizar tramites ante la institución.

ANO	RESULTADO
1990	40
2000	94

- ◆ Rezago. Porcentaje de la facturación que no recupera en tiempo.

<b>AÑO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>1990</b>	<b>1.83 %</b>
<b>2000</b>	<b>0.02 %</b>

- ◆ Perdidas. Es el porcentaje de la energía que se pierde en relación a la que se factura.

<b>AÑO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>1990</b>	<b>10.83 %</b>
<b>2000</b>	<b>4.02 %</b>

En lo que se refiere a la atención a los clientes, durante la aplicación de encuestas de satisfacción se ha obtenido un 92% de clientes que afirman sentirse satisfechos o muy satisfechos con el servicio que reciben de la organización

En cuanto al personal, anualmente se aplica una encuesta de satisfacción, y se han obtenido valores del 82 % de satisfacción, detectándose que las áreas de oportunidad se encuentran en:

- ◆ Servicios del IMSS
- ◆ Préstamo para vivienda
- ◆ Incremento Salarial

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

La función básica de un líder es conducir exitosamente a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo. Pero en realidad esta es una tarea muy difícil y complicada si no se tienen los elementos para llevarla a cabo.

El perfil de liderazgo efectivo nos proporciona las herramientas para el desarrollo de habilidades que nos ayuden en la tarea diaria.

La aplicación del programa de liderazgo ha permitido atender la exigencia actual de competitividad y calidad a través de dos premisas básicas:

- ◆ Hemos formado gente capaz de “dirigir” a equipos de trabajo a través del convencimiento y de su capacidad para involucrar a los demás en la toma de decisiones.
- ◆ Tenemos colaboradores que entienden la importancia de su participación en el equipo y que están convencidos que apoyando a su líder y a sus compañeros de trabajo están apoyando efectivamente a la organización.

El PLE ha contribuido fuertemente a que los líderes de la DCO entiendan la naturaleza humana de sus colaboradores, independientemente de la actividad que estos desempeñen, esto significa reconocer que poseen inteligencia, voluntad, libertad y vocación, atributos que deben ser respetados para recibir un trato digno.

El PLE ha facilitado a los líderes la tarea de brindar a sus colaboradores la libertad de pensar y tomar decisiones, propiciando la participación individual y grupal, no solo como ejecutores de sus ideas, sino en la generación de estas.

Otra de las enseñanzas que se vive en la DCO es que los líderes fijan metas para su grupo de trabajo, informando a sus colaboradores de los resultados obtenidos, lo que permite unir a la gente para que trabaje en equipo, esto significa integrar a los colaboradores en la toma de decisiones, formándolos para que tomen mayores responsabilidades. De esta manera el líder tiene tiempo para planear y definir nuevas estrategias, generando en su grupo una actitud positiva y sobre todo un trato con dignidad.

En el caso de la DCO la llegada de un hombre con Visión y empuje, un líder, permitió iniciar todo un proceso de transformación de una organización.

El líder se rodeó de gente que compartía su Visión y sus valores, y con un trabajo planeado convirtieron a la DCO en una empresa reconocida en el ámbito nacional.

Un líder que transformó a directivos en líderes, impulsándolos a seguir su ejemplo.

## Áreas de oportunidad del sistema PLE

### ➤ Reducción de preguntas

Como se describió en las páginas 65 a 68 el cuestionario consta de 49 preguntas, en donde cada una de ellas pertenece a alguna de las áreas de habilidad y es importante para la interpretación de resultados, sin embargo el responder el cuestionario implica, de acuerdo a las mediciones hechas en el último año, que la persona que lo contesta emplee más de 90 minutos para completarlo analizando las preguntas y dando respuestas honestas y objetivas, por lo que para algunos trabajadores (principalmente gente del área operativa) resulta un ejercicio agotador.

Lo anterior provoca que la tercera parte del cuestionario no sea contestada con el análisis deseado, dando lugar a resultados que no siempre tienen la objetividad esperada.

Con el fin de reducir esta problemática se propone para la encuesta del 2001 que se realice un análisis a los resultados obtenidos en la evaluación del año anterior, determinando aquellas áreas de habilidad que obtuvieron una mayor puntuación en cada una de las zonas de trabajo, de tal manera que las preguntas relativas a esa habilidad se disminuyan.

Por ejemplo, derivado de la encuesta del año 2000 encontramos que en el área de trabajo Zamora (Zona de Distribución Zamora) la habilidad de *organización y dirección* obtuvo un valor global de 87%. Esta habilidad está integrada por 6 preguntas (20 a 25). Con esta información es posible modificar el cuestionario eliminando las preguntas 20, 21 y 25 y por lo tanto reduciendo el número de preguntas del cuestionario.

Esto implica que para cada área de trabajo se tendría un cuestionario particularizado, pero que permitiría incrementar el análisis de los encuestados en cada pregunta.

Esta estrategia permitiría, en su caso, incrementar el número de preguntas en aquellas áreas de habilidad determinadas como más débiles, siempre y cuando se haya hecho el paso anterior.

### ➤ La consistencia de la información de la encuesta.

Una de las desviaciones detectadas al analizar los cuestionarios recibidos es la de respuestas tendenciosas. Se encuentran algunos cuestionarios en donde el 100% de las respuestas dan la calificación mínima al líder que se está evaluando, o bien algunas que dan la totalidad de respuestas con la máxima calificación. Lo anterior resulta incongruente cuando las otras encuestas que evalúan al mismo líder muestran resultados más razonables. Actualmente, de acuerdo al procedimiento de evaluación todas las encuestas se procesan, independientemente de los valores que muestren.

Con el fin de que el líder evaluado cuente con información más precisa acerca de su desempeño es recomendable aplicar un filtro a los cuestionarios recibidos, eliminando aquellos en los cuales la evaluación sea tendenciosa en comparación con otras aplicadas al mismo líder. Con el fin de seguir contando con las encuestas suficientes para entregar al líder una información completa se recomienda que el mínimo de encuestas que se apliquen por cada uno sea de diez, incluyendo invariablemente la participación del jefe inmediato del evaluado, de esta manera, en caso de tener que eliminar algún cuestionario por su inconsistencia se tendrá siempre información suficiente para que el directivo se retroalimente de sus áreas de oportunidad.

Además de lo anterior se propone que un día antes de la aplicación de la encuesta se de una platica a todos aquellos que la van a responder, en esta platica se explicará cada una de las preguntas del cuestionario garantizando su comprensión, además de explicar la importancia de dar respuestas honestas y objetivas, enfatizando los beneficios que esta herramienta proporciona al evaluado, a ellos mismos y a la institución.

### ➤ **Retroalimentación**

Una de las principales áreas de mejora del sistema PLE se centra en la retroalimentación. En la actualidad el sistema considera que a cada directivo se le envíe la información de sus evaluaciones en forma integrada como se mostró en la página 70, a partir de este momento el líder determina sus áreas de oportunidad y se encarga de manera individual del desarrollo de las mismas, lo anterior puede ocasionar que el directivo equivoque el camino al dar seguimiento a sus estrategias de mejora, por lo que se propone que se integren al sistema del PLE los siguientes puntos:

- ◆ Una vez recibida la hoja de resultados de las evaluaciones, el directivo determinará aquellas áreas en las cuales detecta mayor oportunidad, y de manera personal se reunirá con cada uno de sus colaboradores directos y con su jefe inmediato buscando una retroalimentación de 360 grados. Para este efecto será necesario impartir previamente cursos de capacitación que permitan dar y recibir retroalimentación efectiva. El contar con información ampliada acerca del desempeño personal permitirá que el directivo determine con mayor exactitud sus áreas de desarrollo.
- ◆ Una vez determinadas las áreas de desarrollo se deberán establecer los objetivos de mejora los que deberán comprometerse con el jefe inmediato, de tal manera que se integrarán a la evaluación del desempeño que se aplica anualmente. En este caso la responsabilidad del jefe inmediato es la dar seguimiento al desarrollo de su colaborador, revisando periódicamente los avances para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Para este ejercicio se utilizará el "plan de desarrollo" descrito anteriormente

- ◆ El líder deberá reunir a sus colaboradores con el fin de mostrarles sus objetivos de desarrollo y las estrategias específicas que pretende aplicar en las cuales están involucrados ellos. Con esto se pretende obtener la colaboración de las personas que rodean al directivo para facilitar su desarrollo recibiendo información de manera continua. Estas reuniones se realizarán periódicamente, y de manera posterior a las reuniones de seguimiento que el directivo sostenga con su jefe inmediato

#### ➤ **Apoyo institucional**

El sistema PLE además de la información que proporciona a cada uno de los directivos muestra el comportamiento global de la organización o de determinada área de trabajo en el aspecto de liderazgo, lo cual permite definir estrategias en el sistema de calidad, sin embargo existen beneficios que no han sido explotados, de los cuales se propone:

- ◆ Al analizar los resultados globales de la encuesta se pueden vislumbrar áreas de habilidad débiles que son comunes a un gran número de directivos, con esta información es posible instrumentar talleres y cursos de capacitación en esa habilidad específica, facilitando con esta estrategia el desarrollo de los directivos involucrados.
- ◆ Con la información obtenida en el año 2000 se encontró que las áreas de habilidad varían en su desarrollo en cada una de las áreas de trabajo (Zonas de Distribución). Por ejemplo en la Zona Zamora la habilidad de *desarrollo de equipos de trabajo* obtuvo un valor superior al 90% (valor integrado de la zona), sin embargo, en la Zona Apatzingan se comportó con un 56%, por lo que con este ejemplo se propone que la Zona con el valor inferior realice un intercambio de información con la zona de mejor valor con el fin de detectar aquellas estrategias y prácticas que permiten obtener esos resultados y aplicarlos, adecuándolos a sus necesidades.

## **Bibliografía**

- ⇒ GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Javier Vergara Editores, primera edición, 1999.
- ⇒ DIAZ, Mérito Angel, El Dirigente, DIME Editores, Sexta Edición, México, 1995.
- ⇒ SOSA, Pulido Demetrio, Calidad Total para Mandos Intermedios, Limusa Noriega Editores, Primera Edición, México 1995.
- ⇒ SOSA, Pulido Demetrio, Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua, Limusa Noriega Editores, Primera Edición, México 1998.
- ⇒ HAMMER, Michael, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Undécima Edición, EUA, 1997.
- ⇒ PELL, R. Arthur, Administre a su Personal Fácil, Prentice Hall, Primera Edición, México 1996.
- ⇒ DUBRIM, J. Andrew, Liderazgo, Prentice Hall, Primera Edición, México 1999.
- ⇒ ROBBINS, P. Stephen, COULTER, Mary, Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1998.
- ⇒ Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente, Modelo de Administración Para la Calidad 2000, México, 2000.
- ⇒ Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente, Perfil del Liderazgo Efectivo, México, 1998.
- ⇒ Covey, S. Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas. Ed. Paidós, 1996
- ⇒ Blanchard, K. El Ejecutivo al Minuto, Ed. Grijalbo, 1983.