



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

“ CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES  
( EMPRESAS E INSTITUCIONES DE  
PRODUCCION Y DE SERVICIOS ).  
EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA  
ADMINISTRACION DE LA CALIDAD ”



Departamento de  
Estudios Profesionales

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
Q U I M I C O  
P R E S E N T A :

ALEJANDRO MENDEZ GARCIA

ASESOR: ING. JORGE ALTAMIRA IBARRA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

UNIVERSIDAD  
DE AMÉRICA

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS  
INVESTIGACIÓN EN LA ZONA DE  
LA GUAYANA FRANCESA  
ESTUDIO DE LA VEGETACIÓN  
DE LA ZONA DE LA GUAYANA FRANCESA  
AUTOR: [Illegible]  
TÍTULO: [Illegible]  
FECHA: [Illegible]

RESUMEN  
Este estudio tiene por objeto  
describir la vegetación de la zona  
de la Guayana Francesa, en  
particular la zona de la  
Guayana Francesa.

COMITÉ DE ASESORES: [Illegible]

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



Departamento de  
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad en las Organizaciones (Empresas e Instituciones de  
Producción y de Servicios)

"El Liderazgo y su impacto en la Administración de la Calidad"

que presenta el pasante: Alejandro Méndez García

con número de cuenta: 9656429-1 para obtener el título de :

Químico

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Octubre de 2001.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>Dra. Frida María León Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Ing. Juan R. Garibay Bermudez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Dr. Armando Aguilar Márquez</u>	<u>[Firma]</u>

## **A DIOS**

Gracias por que solo con tus bendiciones  
he podido llegar hasta aquí.

## **A MI PADRE**

En tu memoria por el ejemplo y la educación que  
me brindaste, por que sé que aun estas conmigo.

## **A MI MADRE**

por ser una madre maravillosa  
que con tu ejemplo me das fuerzas  
para seguir adelante, gracias por  
tu cariño y apoyo.

Te quiero.

## **A MIS HERMANOS**

Guadalupe, Juan, Laura, Antonio, Hugo y Liliana  
Por su cariño y apoyo incondicional.

### **A LA UNAM Y LA FESC**

Por el espacio que en ella me permitió recibir  
una digna formación profesional.

### **A LOS PROFESORES**

A todos ellos mi agradecimiento por su apoyo  
y enseñanza profesional

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**

A Francisco, Luis, Eduardo, Víctor, Jorge, Ruben,  
Jerry, Mario, Carlos, Libia, Julia, Rafael, Silverio.  
A todos ellos por su amistad y compañía durante estos años

<b>INDICE</b> .....	1
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	6
Objetivos .....	9
Hipótesis .....	9

## Capitulo I      **Liderazgo**

1.1 Definición .....	10
1.2 Componentes del liderazgo .....	12
1.3 El poder del liderazgo .....	14
1.4 Tipos de poder .....	15
1.5 Estilos de liderazgo .....	16

## Capitulo II      **Teorías del liderazgo**

2.1 El método de la personalidad.....	26
2.2 El método basado en el comportamiento.....	32
2.3 El método de contingencia o de situación.....	34
2.4 El método de actuación de un papel.....	35
2.5 Teorías nacientes.....	36

**Capitulo III Creación del sistema de liderazgo**

3.1 Reacciones de los subordinados.....	38
3.2 Liderazgo y la participación de los subordinados.....	39
3.3 Como actuar como un líder.....	42
3.4 Saber cuando usar un estilo determinado.....	44

**Capitulo IV Liderazgo administrativo**

4.1 Funciones interpersonales.....	46
4.2 Funciones informativas.....	48
4.3 Funciones de decisión.....	49
4.4 El líder en la empresa.....	51

**Capitulo V Liderazgo en la planeación estratégica**

5.1 Liderazgo y administración.....	57
5.2 Para aspirar a convertirse en un líder.....	59
5.3 Liderazgo dinámico.....	60
5.4 El propósito es la satisfacción del cliente.....	71

Conclusiones .....	74
Bibliografía .....	75



## RESUMEN

### CAPITULO I: LIDERAZGO

En este capítulo se menciona una breve definición de lo que es el liderazgo, así como los cuatro componentes fundamentales del liderazgo, por otro lado se destaca el poder del liderazgo, ya que siendo un control del medio que los miembros de un grupo desean o necesitan para satisfacer una necesidad, es un aspecto muy importante que debe de tomar en cuenta un líder.

Se menciona también los tipos de poder que son útiles para persuadir a los subordinados.

Por último se comprende también los estilos de liderazgo (Democrático, Autocrático y liberal), así como las deferencias entre cada uno de ellos.

### CAPITULO II: TEORIAS DEL LIDERAZGO

En este capítulo se mencionan las teorías del liderazgo más representativas, como son el método de la personalidad también llamado de los carismáticos.

El método basado en el comportamiento, el cual intenta determinar los tipos de comportamientos del liderazgo que conducen al éxito y a la satisfacción, se hace mención a la *Teoría X* y la *Teoría Y* de Douglas McGregor, basado en los modelos mecanicistas y económicos.

Otra teoría es la de la contingencia o situación, para el que solo hay un comportamiento efectivo del liderazgo que depende de factores circunstanciales.

El método de la actuación de un papel el cual sugiere que los líderes para ser efectivos actúan ciertos papeles.

Por ultimo se hace mención de las teorías nacientes en los últimos años así como una breve descripción de ellos.

### CAPITULO III: CREACION DEL SISTEMA DE LIDERAZGO

El sistema de liderazgo se refiere a la forma en que se ejercita el liderazgo en toda la empresa. Esto incluye la manera en que las decisiones clave se toman, se comunican y se llevan a cabo en todos los niveles; incluye los mecanismos formales e informales del desarrollo del liderazgo utilizados para la selección de líderes y gerentes, para desarrollar sus habilidades de liderazgo, y proporcionar guía y ejemplos en relación con comportamientos y prácticas. Un sistema efectivo de liderazgo genera valores claros, que reflejan las necesidades de los interesados de la empresa, y establece elevadas expectativas de desempeño y de mejoras en el desempeño.

### CAPITULO IV LIDERAZGO ADMINISTRATIVO

En este capítulo se mencionan las funciones esenciales que desarrolla un administrador en una organización, las cuales son: las funciones interpersonales, funciones informativas y funciones de decisión, por otro lado se hace mención de las características de cada una de estas funciones.

También se explica la preocupación por el tema de liderazgo y la necesidad de seleccionar y promocionar individuos a posiciones de gestión.

### CAPITULO V LIDERAZGO EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

Uno de los aspectos críticos del liderazgo es la planeación estratégica. A través de la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de una organización y

administran el cambio al enfocarse a una visión ideal de cómo debería y podría ser la organización a cinco o diez años a futuro.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres u mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario para que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por que es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organizaciones llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficiencia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no solo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerencia y liderazgo son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. Como se mostrara en este trabajo, la aptitud para dirigir con eficacia es una de las claves para ser un administrador eficiente; además, emprender los demás elementos esenciales de la administración.

Los administradores deben ejercer todas sus funciones con objeto de cambiar los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos, por lo cual es fundamental que exista claridad en la naturaleza y los límites de las funciones del administrador, así como cierto grado de discreción o autoridad que le sirva como respaldo para sus actividades.

La esencia del liderazgo es la "disposición a seguir". En otras palabras, es la aceptación de las personas a seguir a alguien que, en consecuencia, se convierte en líder. Es más, como se señaló con anterioridad, las personas tienden a seguir a quienes consideran capaces de ofrecerles los medios para satisfacer sus deseos, aspiraciones y necesidades

## **OBJETIVOS:**

- 1) Comprender la naturaleza del liderazgo gerencial o las diversas funciones que un administrador desempeña en una organización, mas allá de las actividades relacionadas con dirigir subordinados inmediatos.
- 2) Se deberá establecer la importancia del liderazgo como un aspecto relevante en la administración de la calidad.

## **HIPOTESIS:**

Con la aplicación, seria y contundente del liderazgo como la administración se podría llegar mas fácilmente a la mejora continua de una empresa o proceso, lo cual llevaría una mejora de la productividad o fin de un proceso.

## **CAPITULO I**

### **LIDERAZGO**

#### **1.1 Definición.**

El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en las personas y en los sistemas bajo la autoridad de una persona, para tener un impacto significativo y conseguir resultados importantes.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar



forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. McGregor argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**Chiavenato, Idalberto, Destaca lo siguiente:**

**"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"<sup>1</sup>**

1 [www.lafacu.com](http://www.lafacu.com)

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

## **1.2 Componentes del liderazgo.**

El primer componente implica el tipo de organizaciones en el cual trabaja un administrador. Factores organizacionales tales como el tamaño de los grupos de trabajo y su distribución geográfica se vuelven especialmente importantes para decidir la fórmula de tomar decisiones como líder. Un tamaño extremadamente grande de los grupos de trabajo o una gran separación geográfica entre ellos, por ejemplo, podría hacer impráctico un estilo de liderazgo centrado en los subordinados.

El segundo elemento es un entendimiento fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de las

fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra es ser capaz de aplicar ese conocimiento a las personas y las situaciones.

Un gerente o cualquier otro líder que cuando menos conozca el estado actual de la teoría de la motivación y que los elementos de la motivación estará más consciente de la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas y tendrá mayor capacidad para definir y diseñar medios de satisfacerlos y administrar para obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene también de los jefes del grupo. Es posible que tengan cualidades de atracción e interés que dan lugar a la lealtad, devoción y un firme deseo por parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. Esta no es una cuestión de necesidad-satisfacción; mas bien, es una situación en que las personas ofrecen un apoyo ilimitado a un campeón elegido.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el clima que crea. Es la forma en que la fuerza de la motivación depende de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se piensa será requerido, el trabajo que hay que realizar y otros factores que son parte de un medio. La conciencia de estos factores ha producido innumerables investigaciones sobre la conducta del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

### **1.3 El poder del liderazgo**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuales son estos medios? Son de lo más diverso, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

Nuestros comentarios acerca del liderazgo serian incompletos si no consideramos los diversos tipos de poder que un administrador puede ejercer para influir en sus subordinados, y el grado en que cada uno de estos tipos de poder son eficaces.

#### **1.4 Tipos de poder**

De acuerdo con John R. P. French y Bertran Raven un superior puede utilizar cinco tipos de poder para persuadir a los subordinados a seguir un curso de acción en particular. Cuando los subordinados obedecen a un superior exclusivamente por razón de su poder dentro de la organización, el superior esta ejerciendo el **poder legitimo o autoridad**. Un superior puede influir en el comportamiento mediante el **poder de recompensa**, persuadiendo a los subordinados por medios tales como promociones, incremento salarial y tareas interesantes que le asigne. A veces los subordinados obedecen las ordenes de un líder por razón de su mayor conocimiento sobre el asunto en cuestión. Por ejemplo, los ingenieros tienden a obedecer a un superior sí este esta mas capacitado técnicamente que ellos. Esto se denomina el **poder de la experiencia**. Además, los subordinados ocasionalmente obedecen a un superior simplemente porque se identifican con él y lo estiman y respetan. A esto se le denomina **poder de referencia**. Por último, el líder puede obligar a los subordinados

a que sigan el curso de acción que se les establece. Si no cumplen podrá castigarlos. En este caso el líder **ejerce poder coercitivo**.

### **1.5 Estilos de liderazgo**

El enfoque de las cualidades se refiere a lo que un líder es. Otro enfoque para entender el éxito de liderazgo se concentra en que el líder hace, esto es, su estilo.

Un cierto número de términos, tales como autocrático, democrático, burocrático, neocrático y de "laissez faire", han sido empleados a fin de describir el enfoque general usado por los líderes en situaciones humanas. Para investigar la efectividad de los distintos estilos, es necesario mantenerlos en una situación constante. Por lo tanto, cualquier descubrimiento tendrá que ser interpretado a la luz de la situación ambiental empleada en el experimento u observada en las organizaciones reales.

**Un estudio de White y Lippitt se concentra en el impacto de tres estilos de liderazgo en grupos de niños de 10 años y orientados hacia una tarea determinada. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal (laissez-faire, en español dejar hacer) y el liderazgo democrático.**

Los niños se comportaron de la siguiente manera:

- **Liderazgo autocrático:** el comportamiento de los grupos mostró, por un lado la fuerte tensión, frustración y, sobre todo, agresividad; por otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de amistad en los grupos. A pesar de que aparentemente gustaban de las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo solo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.
- **Liderazgo liberal:** a pesar de que la intensa actividad de los grupos, la producción fue simplemente mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones y se perdía mucho tiempo en discusiones dirigidas mas a motivos personales que a actividades relacionadas con el trabajo en sí. Se noto fuerte individualismo agresivo y poco respeto con relación al líder.
- **Liderazgo democrático:** se desarrollo amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontanea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave

**y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además, de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.<sup>1</sup>**

**1** Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. 4ª Edición. Edit. McGraw-hill. Colombia. 1998. p.178.



### Autocrático

El líder determina las reglas sin tomar en cuenta a los demás integrantes del grupo



El líder dicta cada una de las acciones y técnicas a seguir, uno a la vez, de tal manera que el paso siguiente es incierto para el grupo.



El líder asigna el trabajo que cada uno debe ejecutar así como el compañero que estará con cada cual.



El líder es crítico de los trabajos de cada miembro de manera personal.  
El líder es dominante.

### Democrático

Todas las decisiones y problemas son tomadas por el grupo asistido por el líder



El propio grupo esboza las acciones para alcanzar objetivos, y solicita consejo al líder cuando es necesario. Este propone mas alternativas para que el grupo escoja.



Los miembros del grupo son libres de trabajar con quien ellos quieran y la división del trabajo se deja al criterio del grupo.



El líder busca ser un miembro mas del grupo, sin encargarse mucho de las tareas, es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus criticas y elogios.

### Liberal

Libertad completa para las decisiones del grupo, con escasa opinión y participación del líder.



La participación del líder en el debate es limitada, solo presenta algunos materiales al grupo si ellos lo solicitan.



La división de tarea queda a cargo del grupo y cada miembro lo escogen ellos mismos. Hay una falta absoluta de participación del líder.



El líder solo hace comentarios sobre los resultados y actividades cuando los miembros se lo preguntan. El líder no evalúa ni regula los trabajos realizados.

Tabla No. 1 Estilos de liderazgo

En pocas palabras podemos decir que en el caso del liderazgo autocrático los integrantes de este grupo presentan una clara inconformidad del tipo de trabajo y de las decisiones que toma el líder, en el caso del liderazgo liberal también se observa un gran individualismo lo cual lleva consigo a que se produzcan pleitos personales y finalmente la poca atención y el caso omiso del líder.

Finalmente el liderazgo democrático muestra una relación cordial entre los integrantes de este grupo así como el avance en sus tareas, debido a una buena integración grupal y la formación de un clima cordial.

Jennings cita a la burocracia como una variación especial de la autocracia.

"La autocracia es el reinado de un hombre; la burocracia es el reinado de las reglas. Una se enfoca a hacer las cosas ordenadamente. El hombre de acción se convierte en el hombre de lógica y la productividad es reemplazada por la eficiencia. El sistema, mas que el ejecutivo, se convierte en indispensable. La burocracia es una autócrata sutil." <sup>1</sup>

1 Kast, Fremont. Administración en las Organizaciones. Edit. McGraw-Hill. México, 1983. P. 367, 368.

A continuación se describen algunos casos en los cuales se presentan situaciones con un estilo particular de liderazgo:

## **CASO 1**

**En la empresa Mayfes, C.A. que se encarga de la confección de ropa íntima para damas, existen varios grupos de amistad.**

Marta, Sofía, Elena, Teresa, Carolina y Paula son un grupo de amigas que han trabajado juntas desde su ingreso, hace cinco años, en la empresa. Todas se llevan muy bien pero la líder del grupo es Paula una muchacha fuerte de carácter, inteligente y experta en su trabajo.

En una ocasión, una de las otras empleadas renunció y la empresa contrató otra muchacha, la cual se llama Melisa. El supervisor del área de confecciones de traje de baño confió a Sofía el entrenamiento de la nueva trabajadora y ambas pasaron varias semanas juntas hasta culminar el entrenamiento.

En una oportunidad en la hora del almuerzo, Melisa escucha que las amigas mencionadas anteriormente están planeando su viaje de fin de semana. Posteriormente en el transcurso del día, Melisa llama a Sofía y le dice: en la hora del almuerzo escuche sin querer que ustedes están planeando un viaje y quisiera saber si yo podría acompañarla. Y es que me siento un poco sola ya que mis padres viven en el interior y quisiera divertirme un poco. Sofía le responde que ella cree que no hay ningún problema, pero que le consultará a sus amigas.

Sofía reúne a sus amigas y le informa lo sucedido. Luego de unos instantes Paula respondió: ¡esa niña no va con nosotras, está claro!. Todas se quedaron mirando unas a otras, y Sofía señaló: pero yo le dije que podría ir.

Además no me parece que exista algún problema. Paula contesto: ¡he dicho que no va y punto!. Sofía se quedo callada y con mucha pena le informó a Melisa que no podía ir con ellas.

### **Tipo de Liderazgo: Autócrata**

#### **CASO 2**

**En la empresa Mc. Pollo, C.A., un local de comida rápida se presenta la siguiente situación:**

El Sr. González es el encargado del local mencionado y está tomando una decisión en cuanto de unos de sus empleados.

En el área de despacho, en horas de mayor afluencia de clientes. El trabajador Martínez es muy lento a pesar que ese tiene tiempo en la empresa y ocasiona inconvenientes su lentitud.

A primera hora del viernes, González Llama a Martínez en fu oficina:

¡Martínez, buenos días!

Te he llamado para informarte que ha partir del día lunes no trabajaras en el área de despacho.

Martínez pregunta ¿Por qué?.

Esta decisión la he tomado porque últimamente he observado que estas un poco lento en las horas de mayor afluencia de clientes y esto ocasiona la queja de los mismos. Yo se que eres una persona trabajadora, puntual, responsable por eso trabajas en áreas internas para que tomes un poco más de experiencia y luego volveremos a hablar del asunto. ¿Quiero saber que opinas al respecto?

Sr. González realmente me parece buena idea, así atenderemos mejor a nuestros clientes y después que adquiera más experiencia volveremos a conversar cuando esté preparado. ¡Gracias Sr. González!

### **Tipo de Liderazgo: Demócrata**

#### **Caso 3**

### **GERENTE**

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

### **TIPOS DE GERENTES**

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de

diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

## **NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **Gerentes de Primera Línea**

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

### **Gerentes Medios**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un mando medio; algunos

gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.

### **La Alta gerencia**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

## CAPITULO II

### TEORIAS DEL LIDERAZGO

Las teorías del liderazgo se puede estudiar desde por lo menos cinco perspectivas: El método de la personalidad, el método basado en el comportamiento, los métodos de situación (contingencia), el método del papel y las teorías de emergencia.

#### **2.1 El método de la personalidad o carismáticos.**

*El método de la personalidad o carismáticos se refiere a descubrir como ser líder, examinando las características y los métodos utilizados por líderes reconocidos. Los primeros estudios fueron llevados a cabo hace varios años. Desde entonces, el método de la personalidad se ha desacreditado un poco entre los académicos. Warren Bennis y Burt Nenus entrevistaron a 90 gerentes / líderes de éxito y determinaron que los líderes no necesariamente comparten un conjunto común de rasgos de personalidad.<sup>1</sup>*

Bennis y Nanus también analizaron la necesidad de dirigir a otros y de administrarse a sí mismo, separando así el concepto de liderazgo de administración.

<sup>1</sup> Evans, Jeams y Lindsay. La administración y el control de calidad. 4ª. Edición. International Thomson Editores. México, 2000. P. 226.



El liderazgo carismático hace hincapié "en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación".

El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

#### Efecto en los conceptos

Conducta de sí mismos de los Mecanismos Resultados del líder seguidores motivacionales personales.

Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados

personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de autosacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

El primer conjunto de conductas del líder carismático implica establecer una visión común acerca del futuro. Una visión es "un futuro realista, creíble, atractivo para la organización". Según Burt Nanus, experto en liderazgo, una visión "correcta" es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión "errónea" puede causar graves daños a una organización.

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave:

1. Los líderes carismáticos crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.
2. Los líderes carismáticos necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los empleados se esfuercen por conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los

valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

El líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

1. Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos.
2. Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados.
3. La autoestima y autoeficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

Por el contrario, los conceptos de sí mismos de los seguidores se ven afectados negativamente por un liderazgo carismático destructivo.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando

la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de "crecimiento y desarrollo", que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

En una revisión recientemente se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas. Los resultados señalados que los líderes carismáticos recibieron altas cualificaciones de rendimiento, fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos. Estos resultados ponen de relieve cuatro importantes implicaciones para la dirección.

En primer lugar, los mejores líderes no son simplemente carismáticos, sino que son al mismo tiempo transaccionales y carismáticos. Los líderes deberían intentar asumir estos dos tipos de liderazgo, evitando al mismo tiempo un estilo del tipo "laissez-faire" ("dejar hacer" o "espera y veamos que ocurre"). El liderazgo "laissez-faire" es el estilo más ineficaz de liderazgo.

En segundo lugar, el liderazgo carismático no es aplicable a todas las situaciones que se producen en las organizaciones. Según un equipo de expertos, el liderazgo carismático es más probable que sea efectivo cuando:

1. La situación ofrece oportunidades para una participación "moral".
2. Los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad.

3. Las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual.
4. Existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta.
5. Se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores.

En tercer lugar, los empleados de cualquier nivel de la organización pueden recibir capacitación para ser más transaccionales y carismáticos. Con ello se refuerza el valor organizativo de desarrollar y desplegar una combinación de capacitación para el liderazgo transaccional y carismático para todos los empleados. En cuarto lugar, los líderes carismáticos pueden ser éticos o faltos de ética. Mientras que los líderes carismáticos éticos dejan que sus empleados acrecienten sus conceptos de sí mismos, los carentes de ética eligen o producen seguidores obedientes, dependientes y complacientes. La alta dirección puede crear y mantener un liderazgo carismático ético:

1. Creando y poniendo en vigencia un código ético claramente establecido.
2. Reclutando, seleccionando y promoviendo a personas con una moral y estándares elevados.
3. Desarrollando expectativas de rendimiento centradas en el trato de los empleados; estas expectativas pueden entonces ser evaluadas en el proceso de valoración del rendimiento.
4. Capacitando al personal para que sepa valorar la diversidad.
5. Identificando, compensando y elogiando públicamente al personal que dé ejemplo de una cultura moral elevada.

## **2.2 El método basado en el comportamiento.**

*El método basado en el comportamiento intenta determinar los tipos de comportamientos de liderazgo que conducen al éxito en el desempeño de las tareas y satisfacción de los empleados. Durante el desarrollo de esta teoría, los investigadores de Ohio State University llevaron a cabo una extensa serie de estudios de liderazgo. Demostraron que un liderazgo efectivo depende de una adecuada combinación de un enfoque de las necesidades de los empleados, centrado en la relación con estos, con un procedimiento centrado en la producción para que el trabajo se lleve a cabo. Un estudio más reciente de Zenger-Miller, una empresa internacional de asesoría y capacitación, analizó 1,871 ejemplos de liderazgo buenos y malos, y los utilizó para desarrollar una lista de 17 habilidades que con mayor frecuencia las personas asocian con el liderazgo:*

- 1. establecer o compartir una visión*
- 2. administrar un cambio*
- 3. enfocarse en el cliente*
- 4. tratar con individuos*
- 5. apoyar a equipos y a grupos*
- 6. compartir la información*
- 7. resolver los problemas, tomar decisiones*
- 8. administrar procesos empresariales*
- 9. administrar proyectos*

- 10. desplegar habilidades técnicas**
- 11. administrar tiempos y recursos**
- 12. hacerse responsable**
- 13. tomar la iniciativa, mas allá de las necesidades del puesto**
- 14. manejar emociones**
- 15. manifestar ética profesional**
- 16. mostrar compasión**
- 17. hacer presentaciones creíbles<sup>1</sup>**

Otros modelos bien conocidos de liderazgo basado en el comportamiento incluyen el modelo *Theory X- Theory Y* de Douglas McGregor y el *modelo Managerial Grid* de Blacke-Mouton. McGregor definió de manera explícita las diferentes hipótesis contrapuestas que tienen los gerentes respecto a los trabajadores y la forma en que estas hipótesis tienen tendencia a influir en el comportamiento del gerente.

El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.

<sup>1</sup> Evans, Jearns y Lindsay. La administración y el control de calidad. 4ª. Edición. International Thomson Editores. México, 2000. P. 227.

Blacke y Mouton definieron cinco estilos gerenciales, que combinaban diversos grados de interés y preocupación orientados a la producción y a las personas.

Su contribución fue sugerir que era necesario un grado de interés y preocupación, tanto a la producción como hacia las personas, y que era posible capacitar gerentes efectivos para desarrollar un interés equilibrado respecto a ambos.

### 2.3 El método de contingencia o de situación.

*El método de contingencia o de situación sostiene que no existe un método universal para el liderazgo; mas bien, un comportamiento efectivo de liderazgo depende de factores circunstanciales, que pueden cambiar con el transcurso del tiempo. La teoría actual sobre el liderazgo de contingencia fue desarrollada por Frederick E. Fiedler, uno de los participantes de la investigación de Ohio State. El modelo de Fiedler, incluido en la mayor parte de los textos sobre principios de administración, muestra el efecto de los estilos de liderazgo en el desempeño de un líder, según las contingencias de la situación.<sup>1</sup>*

Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un **estilo centrado en la tarea** o un **estilo centrado en las relaciones**. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:



Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primordialmente del éxito en su tarea, es decir, están "centrados en la tarea". Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se las considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas espacialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales.

Víctor H. Vroom y Philip W. Yetton desarrollaron un modelo de supervisión de contingencia, que fue basado en parte en proposiciones de liderazgo que se deducen de la teoría de motivación VIE de Vroom.

El modelo posteriormente actualizado y modificado por Vroom y Jago, supone un estilo apropiado de liderazgo, basado en diversas contingencias, en una situación de toma de decisiones. El modelo se centra en la función de resolución de problemas del liderazgo, y se basa en la teoría de las tres preocupaciones principales de un líder al resolver problemas son (1) la calidad de la decisión, (2) el grado de aceptación de la decisión por parte de los subordinados, y (3) el marco de tiempo en el cual se debe tomar la decisión.

#### **2.4 El método de actuación de un papel.**

*El método de actuación de un papel sugiere que los líderes para ser efectivos actúan ciertos papeles. El método de actuación de un papel es similar a los métodos de la personalidad y el comportamiento, pero también toma en*

***consideración factores de situación. Por esto, de acuerdo con la teoría, los líderes de los niveles superiores de la organización, o en grandes empresas, se ven frecuentemente obligados a actuar el papel de figura o persona de enlace entre empresa y entorno exterior. A un nivel inferior, donde los tramos de control se amplían mucho, pudieren ser necesarios, para un liderazgo efectivo, papeles de manejo de motivaciones, de coordinación o de disturbios.***<sup>1</sup>

## **2.5 Las teorías nacientes**

Las teorías nacientes mejoran o amplían la teoría actual al intentar responder a las preguntas planteadas, pero no contestadas, por las definiciones tradicionales de contingencia.

La *teoría de los atributos o cualitativa* dice que el juicio de los líderes sobre como tratar con los subordinados en una situación específica se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento de sus seguidores.

La *teoría transaccional (carismática)* supone que ciertos líderes pueden desarrollar la habilidad de inspirar a sus subordinados a que lleven a cabo esfuerzos extraordinarios para la consecución de metas organizacionales, debido a la visión y la capacidad del líder de aprovechar las necesidades de desarrollo de los subordinados.

<sup>1</sup> Evans, Jeams y Lindsay. La administración y el control de calidad. 4ª. Edición. International Thomson Editores. México, 2000. P. 228.

Una teoría naciente de liderazgo que esta incluida en la categoría transaccional muestra potencial para tratar las necesidades del liderazgo de organizaciones que desean desarrollar un proceso de administración de la calidad total. Este procedimiento, conocido como la teoría de *liderazgo transformacional*, explica el impacto del liderazgo en un entorno de calidad total.

De acuerdo con este modelo, los lideres adoptan muchos de los comportamientos antes analizados. Asumen una perspectiva a largo plazo, se enfocan a los clientes, promueven el compartir una visión y unos valores, trabajan para estimular a sus organizaciones intelectualmente, invierten en capacitación, toman ciertos riesgos y tratan a los empleados como individuos. Alguna evidencia empírica sugiere que el liderazgo transformacional esta fuertemente correlacionado con una menor rotación de personal, una mayor productividad y calidad y una mayor satisfacción de los empleados que en los demás métodos.

## **CAPITULO III**

### **CREACION DEL SISTEMA DE LIDERAZGO**

El sistema de liderazgo se refiere a la forma en que se ejercita el liderazgo en toda la empresa. Esto incluye la manera en que las decisiones clave se toman, se comunican y se llevan a cabo en todos los niveles; incluye los mecanismos formales e informales del desarrollo del liderazgo utilizados para la selección de líderes y gerentes, para desarrollar sus habilidades de liderazgo, y proporcionar guía y ejemplos en relación con comportamientos y prácticas. Un sistema efectivo de liderazgo genera valores claros, que reflejan las necesidades de los interesados de la empresa, y establece elevadas expectativas de desempeño y de mejoras en el desempeño. Con base en estos valores compartidos se va creando la lealtad y el trabajo en equipo, se alienta la iniciativa y la toma de riesgos, y se subordina la organización al propósito y a la función. También incluye los mecanismos para el autoexamen y mejoramiento de los líderes.

#### **3.1 Reacciones de los subordinados.**

Los subordinados pueden manifestar muchas reacciones cuando los superiores empleen tipos específicos de poder. Amitai Etzioni ha señalado que tres de los principales tipos de reacción son el cumplimiento, el compromiso y la resistencia. El cumplimiento significa esencialmente un quid pro quo o relación estricta de intercambio, la cual se desarrolla entre el superior y sus subordinados de manera que hagan exactamente lo que se les pide, pero no más. Generalmente el cumplimiento

surge cuando se ejerce, el poder de recompensa, puesto que los subordinados tienden a responder a incrementos salariales y ascensos, al menos cumpliendo con lo que les exija el líder, en el corto plazo. De manera similar, el poder legítimo o de autoridad está asociado con el cumplimiento, al menos cuando un administrador asume un puesto nuevo y los subordinados están dispuestos a proporcionarle el beneficio de la duda.

La resistencia es una reacción probable cuando se utiliza el poder coercitivo. Como regla general a los subordinados no les agrada ser castigados, y frecuentemente manifiestan una activa resistencia contra su jefe, dañando incluso a dañar el equipo y la maquinaria, y tratando de crear el mayor número posible de problemas al gerente.

El compromiso es el proceso mediante el cual los subordinados están dispuestos a ir más allá de las órdenes de los líderes con el fin de hacer eficaz a la organización. Los subordinados comprometidos son aquellos dispuestos a un esfuerzo adicional en un proyecto, digamos trabajar extra sin recibir paga adicional, y asistir a trabajar los sábados, si fuera necesario. Tal compromiso es probable solo cuando se implementan el poder de los expertos y de referencia, tal como lo revelan nuestros comentarios anteriores.

### **3.2 Liderazgo y la participación de los subordinados**

Un problema administrativo importante es el grado en que un administrador puede permitir la participación de los subordinados en la toma de decisiones. Si el

administrador meramente desea utilizar la autoridad legítima de su puesto para tomar decisiones, este toma la decisión y la comunica a los subordinados y delega tareas en ellos, debe empezar a hacer hincapié en el proceso de toma de decisiones participativo.

De manera similar Víctor Vroom construyó el modelo normativo que permite a un administrador preguntarse a sí mismo las respuestas que determinarían el grado en que se puede permitir a los subordinados que participen en la toma de decisiones. El postulado básico de este modelo es que un administrador debe emplear una cantidad específica de participaciones de los subordinados en la toma de decisiones, de acuerdo con el tipo de problema que afronta. Este autor argumenta que un administrador puede utilizar cinco estilos de toma de decisiones, basado en el grado de participación de los subordinados necesario para escoger una alternativa. Estos estilos son los siguientes:

- A1 (método autocrático #1): Usted mismo resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en el momento.
- A2 (método autocrático #2): Usted obtiene la información necesaria de los subordinados; podrá comunicarles o no cuál es el problema: El papel que sus subordinados desempeñen en la toma de decisiones es evidentemente el de proporcionar a usted la información necesaria antes de generar o evaluar soluciones.
- C1 (método consultivo #1): Usted comparte el problema individualmente con los subordinados importantes, obteniendo sus ideas y sugerencias sin tener que

reunirlas. Luego usted toma la decisión que podrá o no reflejar la influencia de sus subordinados.

- C2 (método consultivo #2): Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo, obteniendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias; luego, toma la decisión que podrá o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- G2 (método de grupo #2): Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo. Conjuntamente genera y evalúa alternativas e intenta llegar a un acuerdo (consenso) respecto a la solución. Su papel es esencialmente el de presidente del grupo; usted no intenta influir en el grupo para adoptar la solución, y está dispuesto a aceptar e implantar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

Al decidir que método utilizar para resolver un problema específico, un administrador deberá contestar sí o no a varias preguntas. Estas preguntas se refieren a cualquiera de los siguientes casos:

Existe la necesidad de satisfacer un requerimiento de calidad; es decir, algunas soluciones no son aceptables simplemente por que no satisfacen un nivel de calidad necesario que la solución final requiere. Existe una cantidad de información disponible, suficiente para tomar una decisión de gran calidad.

El problema está estructurado.

Los subordinados deben aceptar la decisión si ha de implementarse o llevar a cabo con éxito.

El líder puede estar razonablemente seguro de que la decisión que tome sin información de los subordinados será acatada por ellos.

Los subordinados comparten las metas de la organización que deben alcanzarse al resolver este problema.

El conflicto entre subordinados muy probablemente surgirá si se escoge la solución preferida.

### **3.3 Como actuar como un líder.**

Una de las primeras cosas que debes conocer es a ti mismo: como te comportas y cual es tu personalidad.

Para ser un buen líder tendrás a veces que modificar tu estilo para ser más efectivo. ¿Puedes hacerlo? El sentido común dice que sí

Aquí tienes algunas acciones o guía que pueden ser de utilidad para ti.

- Comportamientos de dirección.
- Comportamientos de apoyo.
- Comportamientos del líder transformacional.



- **Comportamientos de dirección**

A veces es crucial proporcionar una dirección y unas guías a los subordinados. Proporcionar guías no es lo mismo que dominar a alguien. Se trata, simplemente, de esclarecer cómo hacer algo o decir qué se espera. En este caso debes tratar de no ser visto como rígido o dominante. Aquí tienes algunas guías a seguir:

- Define claramente las responsabilidades.
- Proporciona la información necesaria para hacer el trabajo.
- Enfatiza las políticas y procedimientos a seguir.
- Chequea regularmente el progreso de los subordinados.
- Proporciona regularmente feedback positivo.

- **Comportamientos de apoyo**

Apoyar demasiado podría ser visto como un signo de debilidad, aunque en ocasiones puede ser el estilo a elegir. Para apoyar debes:

- Mostrar preocupación por el estado personal de tus subordinados.
- Escuchar activamente.
- Personaliza la forma en que tratas a los subordinados, minimizando las diferencias de estatus.
- Anima el individualismo, la creatividad y la iniciativa.

- **Comportamientos del líder transformacional**

El líder transformacional sigue los siguientes comportamientos:

- Articula una visión que sus subordinados aceptan y entienden.
- Muestra un alto nivel de autoconfianza.
- Reta a los subordinados, asegurándose de que son capaces de conseguir los objetivos.
- Utiliza el empowerment. Delega para demostrar que confía en los subordinados y usa el lenguaje para hacerles saber qué pueden tener éxito y de que está dispuesto a ayudarles.

### **3.4 Saber cuando usar un estilo determinado**

Una de las cosas claras acerca del liderazgo es que no todos los estilos sirven en todas las situaciones. A continuación tienes algunas cosas que debes saber:

➤ **Mira primero los resultados, después la persona.**

Antes de actuar, asegúrate de que no estás juzgando equivocadamente teniendo en cuenta las características personales de una persona. Esto significa que tienes un problema de desempeño con una persona con la que tienes una buena relación, tenderás a ser más considerado, a apoyarle en lugar de adoptar un estilo diferente.

➤ **Identifica y elimina las barreras al desempeño.**

No forma parte de tu trabajo como gestor complicar el trabajo de los demás. Tu éxito depende del éxito de los demás. Una de las cosas más importantes que puedes hacer y, en ocasiones es una de las más difíciles es hacer más fácil el trabajo de tus subordinados. Para ello establece objetivos alcances y asegúrate de que poseen las competencias requeridas.

➤ **Conoce dentro de tu grupo quien puede hacer qué...**

Si los que trabajan contigo son muy competentes deberías apoyarles no dirigirles y viceversa. Por otra parte, es útil conocer la motivación intrínseca de tus subordinados. Para aquellos que están altamente motivados y son altamente competentes un comportamiento de apoyo es lo mejor. Y, por ejemplo, en casos en que tus subordinados estén escasamente motivados pero sean muy competentes el primer tipo de comportamiento será más efectivo.

En cualquier caso, como gestor deberías experimentar e intentar encontrar el tipo de comportamiento que mejor funcione para ti y para tu grupo.

El mayor enemigo en tu efectividad como líder es tu rigidez o inflexibilidad.

## CAPITULO IV

### LIDERAZGO ADMINISTRATIVO

El administrador asume muchas funciones adicionales y lleva a cabo muchas otras actividades además de las que quedan comprendidas bajo la definición de liderazgo. Varios autores han intentado clasificar estas funciones. Una de las clasificaciones mas aceptadas fue propuesta por Henry Mintzberg quien señala que el administrador desarrolla tres tipos esenciales de funciones en una organización: interpersonales, informativas y de decisión y luego las subdivide en diez funciones distintas.

#### 4.1 Funciones interpersonales

Las funciones interpersonales se refieren a la relación entre el administrador y los demás, tanto dentro como fuera de la organización. Dentro de esta constelación, el administrador desempeña tres funciones distintas: (1) autoridad, (2) líder y (3) enlace.

Dentro de la **función de autoridad superior** el administrador actúa como símbolo de la organización. En razón de su posición formal como administrador, deberá llevar a cabo actividades diseñadas para promover los intereses de la organización. Por lo tanto, asiste a cenas formales como representante de la organización, da conferencias que explican la postura de la organización respecto a diversos problemas y realiza declaraciones en publico en caso de que la organización sea atacada por el periódico o por la televisión. A medida que el estatus y posición del

administrador crece en la organización, este dedica mas tiempo a actividades que lo distinguen como la autoridad.

Sin embargo, el administrador también debe darle energía a la organización y motivar a los subordinados de manera que ayude a alcanzar los objetivos generales de la empresa. En este sentido, el administrador adopta la **función de líder** dentro de la organización. Como líder la relación directa del administrador con sus subordinados es su principal atención, dado que él debe influir en los subordinados y debe persuadirlos de que obedezcan sus ordenes.

Se considera determinante que los administradores a todos los niveles de la organización realicen la función del líder de manera apropiada. Los investigadores han estudiado esta función mucho más que los demás, probablemente por que se considera esencial para el éxito de la organización, y afecta el desempeño de todos los empleados.

El administrador también desempeña una **función de enlace** en la organización. Esto significa que desarrolla relaciones horizontales con los compañeros en otras partes de la organización y fuera de ella para lograr sus objetivos. Este conjunto de relaciones se considera importante para el trabajo del administrador, dado que él con frecuencia necesita información, recursos y otros tipos de ayuda que sólo pueden ser obtenidos de los compañeros. En este nivel superior de la organización. Los administradores actúan como enlaces con compañeros que trabajan dentro de su propia organización y fuera de ella. En los niveles organizativos más bajos, los

administradores destinan mas tiempo a trabajar con los compañeros que en otras partes dentro de su organización.

#### **4.2 Funciones informativas**

El administrador es el hombre clave en la información de una organización. Para realizar las tareas adecuadamente, el administrador debe transmitir y recibir información. Esta área desempeña tres funciones diferentes: (1) vigía; (2) diseminador; y (3) vocero.

Como **vigía**, el administrador constantemente trata de obtener información que le permita comprender lo que acontece en la organización y fuera de ella. Con este fin, el administrador lee informes, asiste a reuniones y revisa publicaciones de negocios. Sin embargo, lo más importante es que busca información actualizada platicando con los compañeros y subordinados que tienen conocimientos básicos respecto a los nuevos acontecimientos que pudieran afectar a la organización en su eficacia. A alto nivel en la organización se centra en los factores internos que pueden afectar la eficacia de la organización. A la vez, exploran el entorno externo para detectar que factores fuera de la organización pueden tener una influencia adversa, como serian las nuevas disposiciones gubernamentales y la creación de nuevos productos por los competidores. A niveles inferiores de la organización, los administradores se centran en los factores internos que pueden llegar a inhibir la productividad de sus propias subunidades.

El administrador también podrá servir como **diseminador** de información. Debido al puesto clave que ocupa, el administrador transmite información que será de gran ayuda a los asociados y, a su vez, recibe información que le ayuda a realizar sus actividades. De nuevo, los administradores a los diferentes niveles de la organización realizan esta función en forma diferente. En los niveles superiores, los administradores comparten con colegas de otras organizaciones información que representara un beneficio mutuo; estos colegas realizan una función similar dentro de su propia organización. A niveles inferiores de la organización, los administradores comparten información con compañeros que persiguen las mismas metas.

La tercera función de información que desempeña el administrador es la de **vocero**. Los altos gerentes típicamente transmiten información a los medios publicitarios y a otras personas fuera de la organización, acerca de cuáles son sus metas, políticas y planes de la empresa. La dirección general se reserva esta función para sí misma, puesto que su función de cabeza la hace vehículo lógico para transmitir información al público.

#### **4.3 Funciones de decisión.**

El administrador también desempeña cuatro funciones de decisión en una organización. La primera es la de **empresario**. Con esto Mintzberg da a entender que el administrador debe iniciar el cambio buscando para la organización y en su entorno externo nuevos productos, programas y oportunidades que garanticen el éxito continuado de la empresa. Como es natural, los administradores de alto nivel

desarrollan esta función. Sin embargo, muchos otros administradores a través de toda la organización también se concentran en la actividad de empresario. Los gerentes de producción intentan desarrollar métodos para reducir costos, los gerentes de investigación y desarrollo tratan de desarrollar nuevos procesos y productos; los administradores de mercadotecnia tratan de crear nuevas formas de atraer a la clientela, etc.

El administrador también desarrolla la función de **solucionador de conflictos** dentro de la organización. Si dos subunidades de la organización cuyas actividades se traslapan no pueden funcionar adecuadamente, los administradores deben corregir la situación. Además, los administradores deben reaccionar ante cualquier disturbio generado externamente. Por ejemplo si una organización no puede producir su propio producto final o servicio debido a que un proveedor se niega a surtir la materia prima, los administradores deben afrontar la situación.

Los administradores en todos los niveles de la organización afrontan conflictos.

El administrador también actúa como **asignador de recursos** y proporciona recursos de todo tipo en la organización a diversas personas y grupos. En esta función el administrador con frecuencia tiene que afrontar dificultades y hostilidades, dado que los recursos generalmente son limitados y escasos. Pero incluso si la organización es muy prospera, inevitablemente los administradores tendrán que decidir entregar más o menos recursos a unos individuos y grupos que a otros. La dirección general por lo regular toma decisiones de política y a largo plazo en esta área (por ejemplo, la



decisión de cerrar determinada planta). Sin embargo, a los mandos intermedios con frecuencia se les encargan actividades de corto plazo y de operación en esta área, dado que deberán asignar recursos escasos a las divisiones de la organización.

Por último, el administrador actúa como **negociador**. En este papel, él representa a la institución en las principales negociaciones. Por ejemplo, el vicepresidente de relaciones industriales actúa como gerente durante las negociaciones contractuales con el sindicato. Asimismo, el director puede representar a la organización si un grupo de interés público la sabotea para conseguir una nueva innovación como sería el contratar gran cantidad de personal de minorías raciales y mujeres. La dirección general habrá de desarrollar la función de negociador, dado que ellos tienen el poder de comprometer a la organización en un curso de acción específico.

#### **4.4 El líder en la empresa**

Las organizaciones están preocupadas por el tema del liderazgo por la necesidad de seleccionar y promocionar individuos a posiciones de gestión. El papel del gestor es asegurarse de que el trabajo se hace a través del uso efectivo de recursos materiales y humanos. Por tanto, un buen gestor debería ser un buen líder.

Existe una relación muy próxima entre liderazgo y gestión. Existen muchas razones por las que las personas desean cooperar para conseguir los objetivos de la organización, muchas de estas razones están relacionadas directamente con la relación superior-subordinado. También es importante conocer los factores situacionales -clima laboral o las características de la interacción entre la personalidad

del líder/gestor y cómo ésta puede afectar al desempeño de los miembros de un grupo. En esta lección hemos discutido un poco sobre conceptos y teorías relacionadas con el liderazgo. Estas teorías pueden ayudarte a entender mejor el papel de un líder y a mejorar tus resultados como gestor. Pero recuerda...

➤ **Solo la practica te convertirá en un superlíder.**

El concepto del líder y los comportamientos relacionados con el mismo evolucionan de manera paralela a como lo hacen las culturas, las sociedades y los estilos organizativos que las mismas propician.

Esto mismo es aplicable a cualquier empresa u organización.

En una empresa u organización que quiera propiciar la implantación de equipos de alto rendimiento, deberá por un lado propiciar un cambio cultural de todos sus miembros y por otro deberá seleccionar y/o formar líderes que sean capaces de integrarse dentro del equipo y gestionar el mismo según unos comportamientos que den confianza y sepan extraer el máximo rendimiento de sus miembros.

Dentro de cualquier empresa u organización hay solamente unos pocos "líderes" que tienen unas "actitudes naturales" para gestionar equipos de alto rendimiento. Por lo que una empresa tendrá que seleccionar de entre sus miembros aquellos con mejores actitudes y darles toda la formación y el aprendizaje necesarios.

Los siguientes ejemplos de comportamientos nos pueden dar una idea del alcance de los mismos:

- **Impulsar el cambio:** El líder trabaja junto con su equipo en proponer iniciativas de cambio con una visión más amplia que la de su propia área, en línea con el proyecto global de la empresa.
- **Autoexigencia:** El líder genera en los colaboradores el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional, ligándolo al éxito del equipo.
- **Impulsar valores culturales:** El líder evalúa y apoya individualmente a cada colaborador en la práctica de dichos valores.
- **Alinear al equipo entorno al propósito:** El líder instruye a sus colaboradores en la facultad de captar nuevas oportunidades en su área de gestión.
- **Establecer objetivos:** El líder establece conjuntamente con sus colaboradores objetivos de forma que todos sus miembros son capaces de valorarlos mediante indicadores
- **Desplegar objetivos:** El líder elabora y propone planes de actuación logrando el compromiso de todo el equipo.
- **Delegar tareas:** El líder delega sin abdicar de sus responsabilidades. Comparte problemas, ofrece sugerencias y alternativas adecuadas para completar el trabajo.

- **Trabajar en equipo:** El líder integra en compromisos y objetivos la práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas y promueve la promoción de los colaboradores más polivalentes.

Cualquier empresa u organización también tiene que tener en cuenta los comportamientos de todos sus colaboradores. Como muestra, se deberían propiciar los siguientes comportamientos:

- **Participar activamente en el proyecto empresarial:** El colaborador es activo en la aportación de ideas, iniciativas y otras cuestiones tendentes a enriquecer el proyecto empresarial.
- **Participar en el cambio:** El colaborador es pionero en la práctica de lo nuevo y asume riesgos.
- **Organizar el propio trabajo:** El colaborador simplifica y optimiza de forma continua los propios métodos de trabajo informando y enseñando su utilización a otros.
- **Actuar con mayor autonomía:** El colaborador asume mayores responsabilidades, de forma negociada, proponiendo nuevos retos.

- **Trabajar en equipo:** El colaborador cumple con los compromisos del equipo y cubre las carencias de otros miembros en caso de ausencia.
- **Formarse continuamente:** El colaborador practica y consolida los conocimientos y habilidades adquiridas.
- **Afrontar conflictos:** El colaborador afronta los conflictos de manera positiva aportando objetividad a los problemas.

Las organizaciones más avanzadas presentarán en las próximas décadas una forma muy diferente de gestionar la empresa que en la actualidad. El trabajo se realiza en equipos de alto rendimiento, apoyados por líderes. Los niveles jerárquicos serán muy pocos y su tendencia será ir disminuyendo.

Para optimizar toda la potencialidad de la mejora continua de los equipos en una organización no es suficiente con el seguimiento por parte del líder correspondiente, se necesita de la participación de todas las personas involucradas en el mismo.

Es necesario apoyar a estas personas para facilitar su labor y proporcionarles la preparación e información necesaria para que comprendan la repercusión de su actividad en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. En definitiva se trata de generar un clima de motivación que este alineado con el propósito, la misión, los valores y las políticas.

Es necesario impulsar el cambio cultural a todos los niveles de la organización si se quiere abordar con cierto grado de éxito una experiencia de esta envergadura. Como todo cambio cultural, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección. El éxito de cualquier gestión y en definitiva el de la empresa depende en gran medida de las pequeñas mejoras que en gran cantidad y a gran velocidad se pongan en práctica.

## Capítulo V

### LIDERAZGO EN LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Uno de los aspectos críticos del liderazgo es la planeación estratégica. A través de la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de una organización y administran el cambio al enfocarse a una visión ideal de cómo debería y podría ser la organización a cinco o diez años a futuro.

El concepto de estrategia tiene diferentes significados para distintas personas. James Quinn caracteriza a la estrategia de la siguiente manera:

***Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas principales de una organización, sus políticas y las secuencias de acción de un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de una organización en una postura única y viable en base a sus capacidades ya sus limitaciones internas relativas, a los cambios previstos en el entorno y a los movimientos contingentes de componentes inteligentes.***<sup>1</sup>

#### 5.1 Liderazgo y administración.

La mayor parte de nosotros preferimos medios de trabajo que propicien una atmósfera participativa, compartiendo abiertamente la información disponible con compañeros que realizan una o más funciones.

<sup>1</sup> Evans, James y Lindsay. Administración y control de la calidad. 4ª. Edición. International Thomson Editores. México, 1999.

De hecho, la planeación de un negocio pocas veces es efectiva sin lo anterior.

Los servicios profesionales, las instalaciones productivas y las finanzas, no tienen consecuencias a menos que las personas las conjunten en la fabricación de un producto excelente. Para obtener buenos resultados, se requiere que la orquesta sea dirigida por los **FEP (Funcionarios Ejecutivos Principales)**.<sup>1</sup>

Los FEP tienen dos funciones principales: 1) el liderazgo del personal y 2) la administración de los recursos materiales y financieros. Para que una compañía fabrique un producto estimado por los consumidores, el FEP debe asegurarse de que las personas asociadas con la compañía estén motivadas, bien compensadas y sean capaces de planear su trabajo y trabajar en su planeación.

Los líderes siempre deben estar alertas a las necesidades de los cambios rápidos de planes, ya sean temporales o de larga duración. Los directivos son muy efectivos cuando explican los cambios a sus asociados y prestan su apoyo para llevarlos a cabo. La victoria en el mundo actual se alcanza formando equipos y no con ordenes dictatoriales. La alta motivación individual es la clave del uso utilitario del recurso potencial de las instalaciones de fabricación y de los recursos materiales y financieros. La rotación del personal, involuntaria o voluntariamente, es muy costosa, pero el costo es desastroso cuando se presenta en forma inesperada durante un periodo de cambios violentos.

1. Karsten G. Hellebust. *Planeación estratégica Práctica*. Editorial continental. México, 1995.



## **5.2 Para aspirar a convertirse en un líder.**

- La fuerza motivadora individual (FMI) para impulsar la visión de la forma en que un líder puede ser útil para todos los interesados en la empresa: dueños, directivos, trabajadores, clientes y público en general.
- La habilidad para comunicar su visión a las partes interesadas, de tal manera que también visualizaran como su esfuerzo común conduciría a la participación de resultados logrados al materializarse la visión.
- La perspicacia para aplicar un procedimiento de planeación verdaderamente cooperativo, que supera la rígida comunicación jerárquica; en este ambiente de cooperación, la fuerza motivadora de cada persona se combina para dar lugar a una poderosa fuerza motivadora organizacional (FMO); y finalmente,
- La autoridad y responsabilidad totales para mantener el curso de la empresa.

El enfoque usado es fácil de aplicar. Como FEP, un líder sabe que las decisiones finales son suyas. Comprende que tiene que conocer como funcionan todas las partes del negocio, y es lo suficientemente sagaz para no distraerse cayendo en la tentación de desarrollar las actividades que le atraían cuando estaba a cargo de otras responsabilidades. Delega muchas actividades a otros para contar con el tiempo suficiente para adquirir mas conocimientos sobre otras áreas del negocio.

### **5.3 Liderazgo dinámico.**

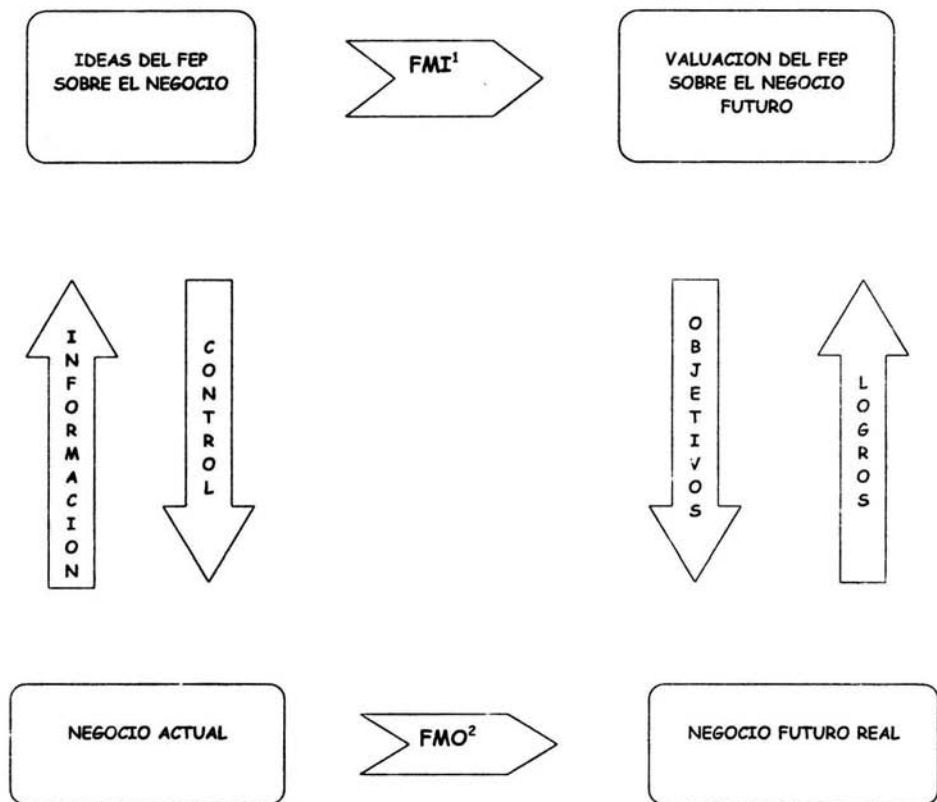
Cuando se analiza la situación de una compañía se encontrara que hay muchas actividades que están siendo desarrolladas por diferentes personas con diversos grados de experiencia y capacidad organizativa.

Sabemos que los objetivos y estrategias bien intencionados pueden llegar a confundir a los participantes.

Se sabe que algunos FEP que no saben realmente lo que esta sucediendo, llegan a ser despreciados.

Además el futuro de una empresa cimentada en relaciones confusas, decae y fracasa.

Analicemos el liderazgo desde un punto de vista de un competente FEP:



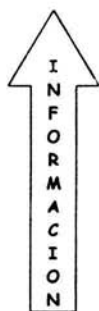
1 FMI Es la fuerza motivadora individual. En este caso, la del FEP

2 FMO es la fuerza motivadora de organización total que el FEP es capaz de generar entre los colaboradores de la CIA.

**Gráfica No.1 Liderazgo Dinámico.**

**IDEAS DEL FEP  
SOBRE EL NEGOCIO**

Un FEP debe contar con un conocimiento profundo de ciertas áreas del negocio, como podría ser la producción. En otras áreas como la mercadotecnia, sus ideas eran al principio representaciones difusas de la realidad. Pero un buen administrador debe lograr familiarizarse con todos los departamentos que le son extraños, aun cuando se sabe que no existen posibilidades de que algún día tuviera que dirigirlos personalmente.



Los datos de contabilidad no son mas que una de las corrientes de información que fluyen hacia los directivos. Los departamentos de una compañía estructurada para tomar acción sobre la información recibida, tienden a estar organizados con un sistema de seis corrientes principales de información. Estas corrientes provienen de:

1. Los clientes que usan los productos.
2. Los competidores que fabrican productos iguales o similares.

3. Los proveedores que ofrecen las materias primas o las ideas para los productos o la organización de la empresa.
4. Las operaciones internas de la compañía.
5. El público en general, que tiene una impresión positiva, negativa o neutra de la empresa.
6. Otras organizaciones nacionales, que pueden producir un impacto en los negocios de la empresa, por ejemplo, las autoridades fiscales, aduanales y oficinas reguladoras.



El control real depende de la creación de una atmósfera de trabajo que permita la aplicación afectiva de la otra mano, oculta, la cooperación.

La información y el control son los dos extremos de un sistema de medición, análisis y reportes, cuya efectividad depende del grado de cooperación para obtener la acción apropiada.

A través del trabajo, se demuestra que los reportes para los supervisores, poniendo de relieve las desviaciones con respecto a las normas, no deben enterrarse en una montaña de papeles o corridas de computadora. Incluso los trabajadores que llevan a

cabo actividades de producción o de apoyo a la dirección, deben capacitarse para comprender y usar las técnicas simples de control.

Es necesario emplear también mediciones de rapidez de cambio, que van mas allá de la función tradicional de vigilancia de la contabilidad. Se debe comprender las virtudes de prestar atención al uso de las computadoras personales como instrumentos rápidos para saber que dirección era hacia arriba.

NEGOCIO ACTUAL

Un ejecutivo sagaz sabe que no hay lecturas instrumentales ni datos informativos que puedan representar por completo la realidad de un negocio.

La creencia de que un buen gerente puede administrar cualquier empresa es, en el mejor de los casos, una verdad parcial. Aun los gerentes brillantes deben tomarse el tiempo para aprender los matices del negocio y los de la industria de su tipo.

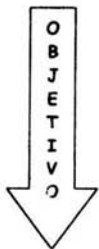
En su desesperación, el consejo podría haber optado por otro gerente impaciente por resultados rápidos.

Por desgracia, muchos gerentes impacientes, los que son partidarios a manipular libros y personas para mostrar utilidades rápidas, con el fin de construir una reputación para pasar a otros puestos, no llegan a desarrollar el sexto sentido que se requiere para tomarlas decisiones apropiadas para el éxito a largo plazo de la empresa.

VALUACION DEL FEP  
SOBRE EL NEGOCIO  
FUTURO

A medida que se va desarrollando el conocimiento de la empresa, es evidente que se comienza a evaluar diferentes alternativas para realizar su visión de supervivencia y progreso para el futuro, así como lo que sucedería de no cambiar el curso. Se consideran las posibilidades de cada alternativa, tomando en cuenta los recursos disponibles y adquiribles y los pronósticos de condiciones económicas locales y mundiales

Las alternativas basadas exclusivamente en la evaluación de la realidad imperante, representada por las cantidades financieras, fueran correctas o no, eran, de acuerdo con su experiencia, un simple espejismo en el horizonte de las posibilidades.



El objetivo primario debe ser una condición futura alcanzable de la empresa, cimentada en las necesidades de los clientes, para lo que se sabe se puede conseguir o se tienen los recursos requeridos. Además, este objetivo es aceptable

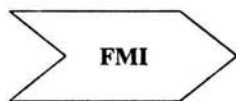
para los veteranos de la compañía que han servido con lealtad, así como para los recién llegados.

Para evitar confusiones entre el personal, se selecciona un objetivo contable, como puede ser: la compañía tratara de obtener un máximo porcentaje de ventas como utilidades anuales.

Este tipo de objetivos seria ilógico si la magnitud de las utilidades puede contraponerse con la magnitud de las ventas. Por ejemplo, se pueden comparar altas ventas con precios muy bajos y terminar con una perdida en el estado de resultados.

Es necesario definir claramente los limites de la empresa. La delineación de limites se vuelve más importante aun, cuando el FEP es responsable de mas de un negocio. Un objetivo adecuado para uno de ellos puede no serlo para otro. Las fronteras confusas entre los objetivos tienden a confundir al líder a sus subordinados, los objetivos deben estar bien cimentados para que permanezcan firmes durante varios años.

Cuando se operan varias empresas de un solo dueño, también se puede fijar un objetivo corporativo. Un objetivo corporativo es aquel que coordina los diferentes objetivos de diversas empresas.



Se procede de tal manera que se pueda canalizar su propia fuerza motivadora y la de todos sus colaboradores, para que el negocio se desplazara hacia la visión del futuro.



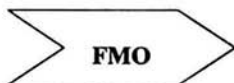
Por lo general, los cambios se inician con una visión, esta visión genera energía de movimiento a través de tres etapas: el plan estratégico a largo plazo, el plan anual de negocios, y el presupuesto anual.

Los sistemas empresariales dinámicos tienen diferentes tiempos de vida, y grados de complejidad variables, que dependen en gran parte de las tácticas intencionales o de los eventos impredecibles. El resultado de cualquiera de los dos puede ser crecimiento, estancamiento o declinación.

Las estrategias pueden diseñarse a la medida, para abarcar una visión muy amplia de posibilidades. Algunos de los tipos genéricos son la penetración de mercados, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la adquisición de productos, la mejora del servicio a los clientes, el aprovechamiento de oportunidades, el conglomerado y la integración (ascendente, descendente u horizontal con otras compañías) así como las estrategias no planeadas.

Para ayudar al suministro de información para la formulación de estrategias, suelen formarse grupos de investigación. Los ejemplos típicos son los departamentos de investigación y desarrollo, tanto de mercados como de productos, y las investigaciones de operaciones. Es necesario tener cuidado de que las formas idiomáticas especiales de cada departamento no constituyen una barrera a las comunicaciones, lo cual derrotaría el propósito de haber creado dichos departamentos.

Del plan estratégico de varios años surgen los planes de negocios y los presupuestos anuales.



La visión tiene que convertirse en la fuerza impulsora de la estrategia, cualquiera que esta fuera. Se desarrollaría una FMO cuando todos sintieran una responsabilidad genuina por el cumplimiento de la estrategia a largo plazo, no solo para alcanzar el objetivo visionario, sino también para compartir sus frutos. Esta es la prueba de fuego del liderazgo, para bien o para mal. Podemos mencionar un buen ejemplo de FMO: la mayor parte de los habitantes de Estados Unidos se sintieron orgullosos y participantes del programa espacial cuando Neil Armstrong dijo "un paso pequeño para el hombre, pero un paso gigantesco para la humanidad".

Cualquier producto, fabricación, o plan financiero que se seleccione como estrategia para alcanzar un objetivo, debe separarse en cadenas tácticas asignadas a individuos o grupos para integrar la FMO.

Con frecuencia se usa la nomenclatura militar como "blancos", "tácticas", "fuerza de ataque", "misiones", "estrategia", "fuerza combativa" y "compañía", para describir un programa de mercadotecnia, aunque la analogía dista mucho de ser exacta. En la escena competitiva internacional, el objetivo primario no es matar personas. Incluso las naciones que se sienten genuinamente en peligro con respecto a otras y tienen razones para pensar así, tratan de desarrollar tecnologías de protección en vez de tecnologías de ataque. Es de esperarse que la mayor parte de las empresas en la comunidad internacional mejoren las condiciones de sus clientes internacionales y de

sus propios trabajadores, con lo cual se incrementarían las posibilidades de una paz duradera.

La economía mundial de los negocios no es un juego de equilibrio en el que siempre hay alguien que pierda cuando otro gana. Cuando las economías se vuelven realmente dinámicas, los participantes en empresas en declinación, que operan bajo el amparo de las manos ocultas de la cooperación y a la competencia, se verán forzados a desarrollar nuevas y mejores alternativas.

A diferencia de la mercadotecnia, el desarrollo de productos se describe con términos como "proyectos", "actividades", "rutas críticas" y "aspectos relevantes". Un proyecto puede considerarse como el desarrollo de los artículos que se usarán en la estrategia de mercadotecnia. La estrategia, con sus tácticas subyacentes, guía a las personas o grupos en sus esfuerzos cotidianos para alcanzar el objetivo primario.

Las tácticas son acciones planeadas, espontáneas o de emergencia, que producen los resultados deseados en el recorrido de la ruta que conduce al objetivo. Claro está que las personas pueden perder el tiempo en acciones que no tienen relación con el negocio.

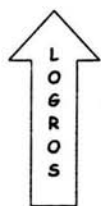
Las estimaciones finales de ingresos anuales, costos y activos netos asociados con las tácticas y actividades que deben realizarse durante el año, representan el porcentaje de crecimiento neto del plan de negocios y el presupuesto. Son similares a los anillos de crecimiento anual esperados para el tronco de un árbol. El presupuesto anual completo incluye la preservación del negocio básico, más la estimación de los

recursos anuales necesarios para lograrlas metas de ventas y las etapas relevantes de los proyectos para las nuevas iniciativas.

Muchos negocios alcanzan el éxito porque planean para tiempos de crisis. Estas compañías preparan planes y presupuestos que entran en acción de inmediato en cuanto a los resultados parciales varían en forma significativa con respecto a los planes.

Se deben preparar presupuestos y pronósticos de ventas y costos individuales para cada negocio básico.

El factor tiempo también es muy importante. Los esfuerzos de planeación deben coordinarse al ritmo de los ciclos del negocio o del año fiscal. En general, la revisión de los objetivos y las estrategias para los años futuros, se lleva a cabo al final del primer trimestre del año. El desarrollo de actividades cooperativas y tácticas competitivas se verifica durante el segundo y tercer trimestre del año. El presupuesto, basado en la acción, debe quedar preparado y formalizado al inicio del nuevo año.



El sistema de información debe permitir la preparación de reportes de avance confiables a lo largo de la ruta hacia la visión compartida por los directivos y empleados de la empresa.

Se debe seleccionar un excelente programa de proyectos que incorpore técnicas de gráficos y tablas para computadoras personales. Con el programa escogido, los directivos no necesitan que su personal emplee largas horas en la preparación de gráficas complicadas o en el análisis de las complejas interrelaciones entre diferentes actividades. Se convierte entonces en una actividad bastante simple y de poco tiempo en la red de computadoras. La planeación deja de generar retrasos en la acción; de hecho, causa una aceleración de la acción competente.

NEGOCIO FUTURO REAL

Cuando se ha alcanzado un objetivo primario, todos los participantes tienen motivos para regocijarse. Sin embargo, es importante darse cuenta que todos los miembros de la empresa pueden alcanzar un punto crítico muy peligroso cuando uno o varios de ellos deciden gozar de sus laureles o perder su empuje. La necesidad de varias visiones de productos y servicios para el futuro nunca terminara mientras exista la humanidad.

#### **5.4 El propósito es la satisfacción del cliente.**

No se enrede en los detalles de la planeación a tal grado que pierda de vista un hecho muy importante: cuando se planea, el propósito fundamental consiste en enfocar la mira de sus esfuerzos en un blanco móvil, el cliente. Con las nuevas técnicas de

computadoras personales, es posible simplificar en alto grado la gran cantidad de papeleo que solía acompañar a la función tradicional de planeación.

Recuerde que los clientes, así como los clientes potenciales, luchan permanentemente por mejorar sus condiciones. Los consumidores se convierten en clientes, a través del mercado, cuando votan con sus pesos por los productos o servicios. El punto crucial para la supervivencia de un negocio es la valuación de los clientes de los productos de una compañía, y no la valuación de los directivos de la misma. La gran virtud de este sistema es su alta flexibilidad y la multiplicidad de productos que genera.

Cualquier grupo minoritario puede votar con sus pesos por los productos que satisfacen sus necesidades específicas. Esto lo hace muy diferente del mundo de la política, en donde casi siempre prevalecen los deseos de las mayorías. En última instancia, mientras mayor sea la competencia y a la cooperación nacional e internacional y menor sea la interferencia gubernamental, excepto en lo que se refiere al cumplimiento de las leyes de la libre competencia, la cooperación y la seguridad (tanto personal como ambiental), mayores serán los beneficios para las minorías de todo el mundo.

Son los clientes, a través del mercado libre, los únicos que pueden recompensar a las empresas por sus productos y servicios de acuerdo con sus criterios objetivos, por medio del mecanismo de los precios. Las empresas más innovadoras suelen ser recompensadas con ingresos mucho más elevados que sus costos totales de

producción. No obstante, la obtención de altas utilidades no puede ser la única razón de la planeación de un negocio, pues ello conduce a precios poco realistas, indiferencia de los clientes, aumento de competencia y, finalmente, deterioro de la participación de mercado.

Las utilidades deben volver a establecerse en nuevos negocios o conceptos innovadores. Esta práctica permite anticipar la destrucción creativa de los productos que dejan tener demanda y su sustitución por otros, nuevos o mejorados, para servir mejor al cliente. La continua búsqueda de la excelencia permite, cuando se tiene éxito, no solo preservar el negocio, sino hacerlo progresar.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de este trabajo se llegó a comprender al liderazgo más en general, así como las diversas funciones que un administrador como líder debe poseer para un desempeño óptimo dentro de las organizaciones.

Se llegó a establecer que el liderazgo es un aspecto muy importante para que la administración de la calidad se lleve a cabo, ya sea en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio.

Por otro lado con una aplicación contundente del liderazgo se puede llegar a la mejora continua de una empresa o proceso, lo cual por consecuencia se lleva a cabo una mejora en la productividad de un proceso.

También se observa que el liderazgo en la planeación estratégica es un punto importante para que se lleve a cabo una buena gestión de la calidad.



## **BIBLIOGRAFIA**

**KOONTZ, H.**

**Administración**

**Segunda Edición, McGraw-Hill**

**México, 1990.**

**GANNON, M.**

**Administración por Resultados**

**Primera Edición, Continental.**

**México, 1996.**

**HICKS, H.**

**Administración de Organizaciones**

**Primera Edición, Continental**

**México, 1977.**

**KAST, FRONT E.**

**Principios de Administración**

**Primera Edición. McGraw-Hill**

**México, 1983.**

**CERTO, SAMUEL C.**

**Administración Moderna**

**Primera Edición, Nueva Editorial Interamericana**

**México, 1984.**

**CHIAVENATO, IDALBERTO.**

**Introducción a la Teoría General de la Administración.**

**Cuarta Edición, McGraw-Hill**

**Colombia, 1998.**

**EVANS, JAMES. , LINDSAY WILLIAM**

**Administración y Control de la Calidad**

**Cuarta Edición, International Thomson Editores.**

**México, 2000.**

**HELLEBUST, KARTEN G.**

**Planeación Estratégica Practica**

**Primera Edición, Continental**

**México, 1995.**

[www.lafacu.com](http://www.lafacu.com)

[www.bibliografias.com](http://www.bibliografias.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.altavista.com](http://www.altavista.com)

[www.sapiens.com](http://www.sapiens.com)

[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)