

# Liderazgo empresarial

**CLEOPATRA DE JESUS BONIFAZ VILLAR**

**Red Tercer Milenio**

## LIDERAZGO EMPRESARIAL

# LIDERAZGO EMPRESARIAL

CLEOPATRA DE JESUS BONIFAZ VILLAR

RED TERCER MILENIO



## AVISO LEGAL

---

**Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.**

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar

*Liderazgo empresarial*

ISBN 978-607-733-098-1

**Primera edición: 2012**

Revisión pedagógica: Germán A. Seelbach González

Revisión editorial: Dionné Valentina Santos García

## DIRECTORIO

---

**José Luis García Luna Martínez**  
*Director General*

**Jesús Andrés Carranza Castellanos**  
*Director Corporativo de Administración*

**Rafael Campos Hernández**  
*Director Académico Corporativo*

**Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira**  
*Director Corporativo de Finanzas*

**Bárbara Jean Mair Rowberry**  
*Directora Corporativa de Operaciones*

**Alejandro Pérez Ruiz**  
*Director Corporativo de Expansión y Proyectos*

## ÍNDICE

<i>Introducción</i>	4
<i>Objetivo de aprendizaje general</i>	5
<i>Mapa conceptual</i>	6
Unidad 1. Bases del liderazgo	7
Mapa conceptual	8
Introducción	9
1.1 Concepto de liderazgo	10
1.2 Esencia del liderazgo	11
1.3 Estilos de liderazgo	13
1.4 Toma de decisiones	14
1.4.1. <i>Planeación estratégica</i>	17
1.4.2. <i>Sinergia</i>	18
Autoevaluación	19
Unidad 2. La comunicación como herramienta de liderazgo	23
Mapa conceptual	24
Introducción	25
2.1 Comunicación entre personas	26
2.1.1 <i>Comunicación y liderazgo</i>	26
2.1.2 <i>La comunicación interpersonal</i>	27
2.2 Reglas para una comunicación constructiva	28
2.3 Reglas para la retroalimentación ( <i>feedback</i> )	31
2.4 Comunicar para resolver conflictos	34
2.5 Comunicación individual como herramienta como herramienta para motivar y empoderar	37
2.5.1 <i>El liderazgo y la motivación</i>	37
2.5.2 <i>El liderazgo y el empoderamiento</i>	39
Autoevaluación	41
Unidad 3. Enfoques básicos sobre el liderazgo	44

Mapa conceptual	45
Introducción	46
3.1 Teorías de los rasgos	47
3.2 Teorías conductuales	49
3.3 Teorías de la contingencia y situacional	50
3.4 Teorías del intercambio entre líder y miembros	51
3.5 Teoría de la trayectoria meta	52
3.6 Modelo de participación del líder	52
Autoevaluación	54
Unidad 4. Temas contemporáneos de liderazgo	55
Mapa conceptual	56
Introducción	57
4.1 Dimensiones básicas de la confianza	58
4.2 Líderes como canalizadores de significado	59
4.3 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional	59
4.4 Inteligencia emocional y eficacia del liderazgo	61
4.5 Funciones de liderazgo contemporáneas: de equipo, mentor, autoliderazgo	63
4.6 Liderazgo moral	63
4.7 Liderazgo en línea y en persona	64
4.8 Liderazgo como atribución y sustitutos neutralizadores del liderazgo	66
Autoevaluación	68
Unidad 5. Dirección por competencias: evaluación y coaching	70
Mapa conceptual	71
Introducción	72
5.1 Nueva realidad empresarial	73
5.2 Evaluación del desempeño en el nuevo contexto empresarial	74
5.3 Tipos de competencias	75
5.3.1 <i>Competencias estratégicas</i>	75
5.3.2 <i>Competencias intratégicas</i>	76
5.3.3 <i>Competencias de eficacia personal</i>	76
5.4 Evaluación 360° de las competencias directivas	76

5.5. Aplicación del modelo en la práctica	77
5.6 Coaching: elemento clave en la dirección por competencias	79
Autoevaluación	82
Unidad 6. Liderazgo personal	84
Mapa conceptual	85
Introducción	86
6.1 Proactividad	87
6.2 Aprendizajes y conflictos motivacionales	88
6.3 Madurez afectiva	91
6.4 Gestión del tiempo personal y profesional	92
6.5 Trayectoria personal y profesional de un líder	95
Autoevaluación	97
Unidad 7. Liderazgo de equipos	99
Mapa conceptual	100
Introducción	101
7.1 Qué es un equipo	102
7.2 Composición del equipo	102
7.3 Fases y procesos en el desarrollo de un equipo	105
7.4 Modelo de Carmill	107
7.5 Dinámica de las reuniones de equipo	107
7.6 Roles de equipo	110
7.7 Dirección del conflicto en los equipos	112
7.8 Liderazgo de un equipo de trabajo	113
Autoevaluación	115
<i>Glosario</i>	117
<i>Bibliografía</i>	121

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos; por lo general se describen tres estilos de liderazgo: autócrata (que impone su autoridad), demócrata (que toma en cuenta la opinión de los subordinados) y el de rienda suelta (que deja actuar con libertad a sus seguidores).

Un líder, para ejercer como tal; necesita de ciertas técnicas o herramientas, entre las que destacan, la comunicación, motivación, coaching, inteligencia emocional y proactividad. Asimismo, un excelente líder utiliza la comunicación para retroalimentar, resolver los conflictos y empoderar a sus seguidores.

Los líderes son un ejemplo para los trabajadores, practican y ejercen su profesión de manera responsable, pueden dirigir por competencias y evaluar el desempeño del personal de manera eficiente y ejercer sus funciones en línea, así como de manera personal. Los líderes administran su tiempo para las actividades profesionales y las personales. Constantemente se automotivan y logran madurez afectiva para con sus empleados, actuando de manera equilibrada y justa.

Motivar y conducir equipos es tarea esencial de liderazgo, como también lo es conocer a cada uno de sus miembros y saber cómo tratarlos de manera individual. Es importante, también, llevar a cabo reuniones programadas y ser parte de equipos con plena autoridad en el manejo de los recursos; es decir; ser un elemento de un equipo autoadministrado.

Es importante que el lector conozca todas las teorías propuestas acerca del liderazgo, pues el estudio de ellas ha hecho posible que las personas interesadas conozcan y comprendan la aplicación del liderazgo en las organizaciones

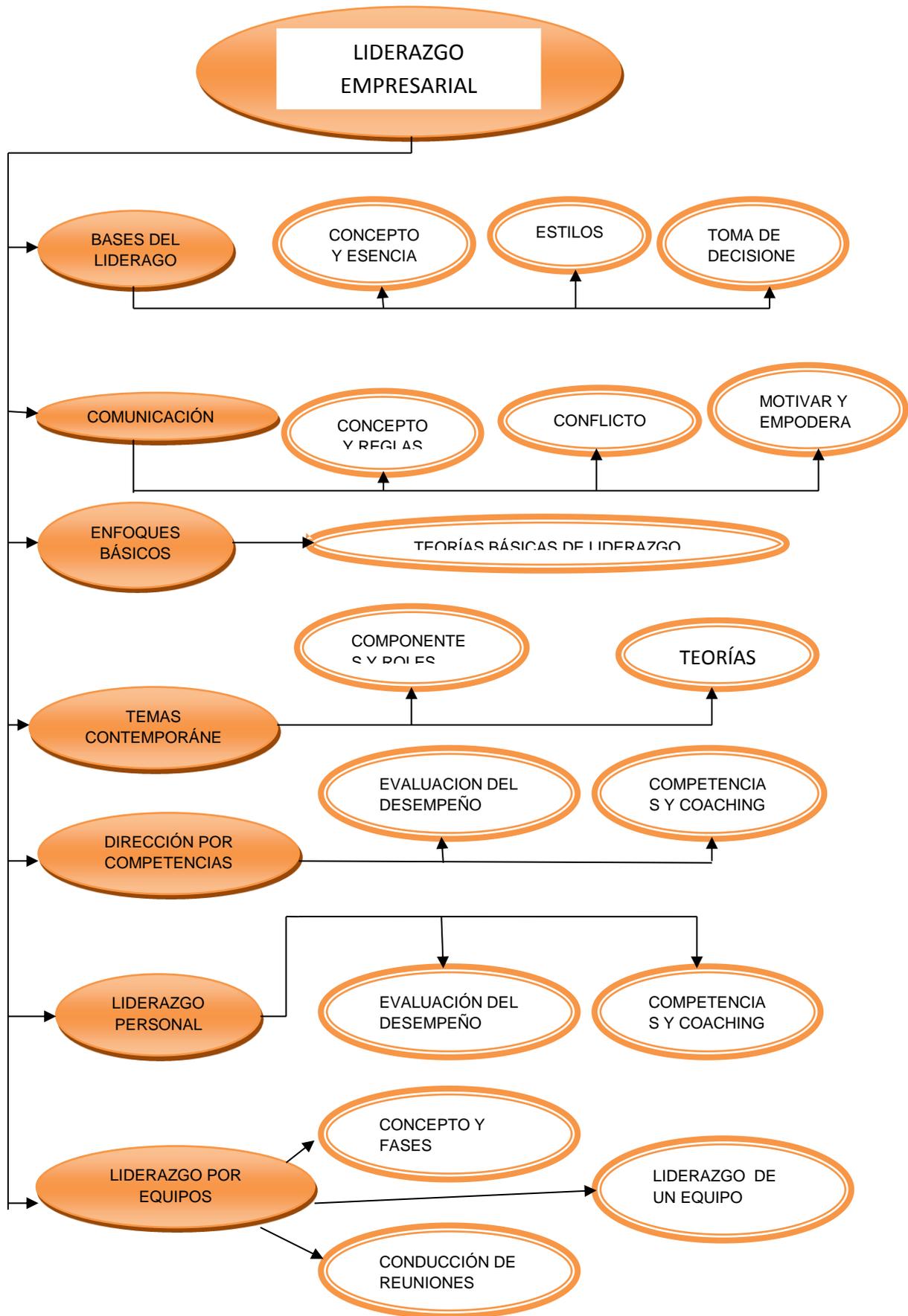
Todos estos temas y habilidades con que debe contar un líder, se encuentran detallados en el presente material.

## OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENERAL

El propósito de este libro es que el estudiante reconozca el liderazgo como una necesidad en las organizaciones y empresas, dada la importancia que cobran las relaciones claras y la comunicación fluida entre jefes y subordinados para obtener resultados óptimos.

De igual relevancia es que el estudiante comprenda que el modo de adaptarse a un grupo depende de aceptar las evaluaciones y las retroalimentaciones como medios de crecimiento personal y profesional. En algún momento de su trayectoria, el ahora estudiante, se transformará en un líder. Deberá, por tanto, conocer durante su formación académica, que un conductor de talentos no lo es por tratar con dureza a los demás o por criticar y poner en evidencia el bajo rendimiento. Su posición requiere de habilidades sociales, humanas y empresariales que el presente texto describe y que constituyen el eje de un desempeño eficiente de toda la estructura organizativa.

# MAPA CONCEPTUAL



# UNIDAD 1

## BASES DEL LIDERAZGO

### OBJETIVO

El estudiante comprenderá y analizará la descripción y aplicación del liderazgo como herramienta administrativa para fortalecer la toma de decisiones en las empresas.

### TEMARIO

1.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

1.2 ESENCIA DEL LIDERAZGO

1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

1.4 TOMA DE DECISIONES

1.4.1 *Planeación estratégica*

1.4.2 *Sinergia*

# MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un elemento esencial en estos días. Los líderes nacen o se construyen a lo largo de su vida. En la historia de toda empresa se han conocido y estudiado a personas que han logrado inspirar a otras y lograr los objetivos de las organizaciones; como ejemplo pueden ser citados Lee Iacocca (de Chrysler), Emilio Azcárraga Milmo (de Televisa), Ignacio López de Arriortúa (el “Superlópez” de la industria automotriz), Carlos Slim (de Grupo Carso); entre muchos otros. Lo importante del análisis es conocer la esencia de elemento *dirección*, que hace posible tomar decisiones importantes para la planeación de las organizaciones a largo plazo, y que logra una fuerza mayor a la que obtendría cada una de las unidades de negocio por separado.

En esta unidad se describe claramente cómo se presenta el liderazgo en sus diferentes modalidades y cómo aplicarlo en el desarrollo de estrategias a largo plazo, que contribuyan al crecimiento, éxito y trascendencia de las diferentes unidades socioeconómicas durante varias generaciones.

## 1.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

La mayoría de los interesados en los aspectos básicos de liderazgo se ocupan de estudiar a detalle las características de este elemento (tales como la iniciativa, perseverancia, creatividad, paciencia, carácter; entre otros atributos), en lugar de concentrarse en lo que el concepto representa y en qué se puede llegar a aplicar.

No hay una definición de liderazgo válida para todo el mundo; en realidad, es un término muy complejo porque toma en cuenta muchos aspectos de la personalidad de un individuo. En la actualidad existen diversos autores que han aportado sus propias teorías a los elementos de dirección. Citando a algunos de ellos se tienen los siguientes conceptos:

“Liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos”.<sup>1</sup>

“El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio”.<sup>2</sup>

“Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos [...] en el logro de objetivos difíciles.”<sup>3</sup>

En términos generales, y en concordancia con lo que indican estos investigadores, se puede afirmar, que el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investiga en libros o páginas *web* varias definiciones de *liderazgo* que no provengan de los autores aquí citados; redáctalos en una hoja blanca escribiendo también el nombre de ellos y al final desarrolla tu propio concepto.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, p. 458.

<sup>2</sup> Robert N Lussier, Christopher F Achua. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 6.

<sup>3</sup> John M Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson, *Comportamiento organizacional*. p. 492.

## 1.2 ESENCIA DEL LIDERAZGO

Al liderazgo se le relaciona constantemente con conceptos como *poder*, *autoridad* y *política*, pero el estudiante no debe confundirse; ya que a pesar de que estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia hacia las personas; el primero controla decisiones aunque haya resistencia de por medio. De hecho; el liderazgo es un tipo de poder . La política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que se desea. Esta última está legalmente establecida, a diferencia de los anteriores, que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas.

De lo anterior se desprende que no es liderazgo:

- La autoridad establecida de manera contractual, que se ejerce en el momento de la acción.
- El poder que abusa desmedidamente de las personas y las actividades que ellas llevan a cabo
- Las acciones políticas que buscan la conveniencia o el bienestar de un solo individuo, sin pensar en los demás.

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.

La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos; tal como lo indica Alfonso Siliceo Aguilar; en su libro *Líderes para el siglo XXI*: “ser líder es influir en las personas para el logro de un determinado fin, que es valioso para la organización”.<sup>4</sup> Esta frase resume esa esencia.

Alfonso Siliceo Aguilar, estudioso del tema indica que la fórmula consiste en que:

---

<sup>4</sup> Alfonso Siliceo Aguilar, *Líderes para el siglo XXI*, p. 19.

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor, no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva, y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, complitud (*sic*) y resultados.

Gandhi fue un personaje que no contaba con ninguno de estos grados formales, pero sus valores e influencia lograron la liberación de la India del imperio británico.

Entonces ¿qué es *influencia*?, ¿qué es *carisma*?, ¿qué son los valores? se requiere de su análisis para comprender de manera efectiva la esencia del liderazgo.

La palabra *carisma*, hace alusión a un conjunto de talentos y creatividad que posee una persona, y que son empleados para crecer y hacer crecer a otros. La influencia debe ser considerada como un término positivo, debido a que la mayor parte de las ocasiones se utiliza como sinónimo de manipulación o condicionamiento. Respetar, amar, valorar, tener fe, encauzar, unir y visualizar, son actitudes contempladas como parte de la influencia positiva.

Los valores implican ciertos principios que rigen el comportamiento de los seres humanos. Se adquieren en la casa, con la familia, y se ratifican durante la vida estudiantil. Son aplicados no sólo en esa etapa, sino también en la vida profesional. Entre estos valores, se encuentran la honestidad y el respeto; por ser valores universales, su esencia no es afectada en otro espacio o tiempo.

Los tres conceptos anteriormente enunciados: influencia, carisma y valores, confirman la verdadera esencia del liderazgo.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- 1) Realiza una investigación electrónica sobre las características del liderazgo, el poder, la política y autoridad. Presenta los resultados en

un cuadro comparativo con las características sintetizadas. En la parte inferior del cuadro, redacta una conclusión no menor a 200 palabras, utilizando letra arial tamaño 12 e interlineado 1.5.

- 2) Investiga en internet a Jack Welch (de General Electric); identifica su liderazgo, retomando lo leído en esta sección. Presenta por escrito en el cuaderno con letra legible.

### 1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor: se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los administradores, dueños o directivos de negocios.

Existen teorías en las que la explicación incluye, de manera implícita, la clasificación de líderes. Estos enfoques se estudiarán más adelante la tercera unidad de este libro. Para ésta se retomará la tipología más simple que existe, la cual es coherente con el uso de la autoridad de los líderes.

- a) Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.<sup>5</sup>
- b) Líder democrático o participativo. Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.<sup>6</sup>
- c) El líder de rienda suelta. Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son

---

<sup>5</sup> Harold. Koontz, *Administración, una perspectiva global y empresarial*, p. 446.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 446.

estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo.<sup>7</sup>

En síntesis, el autócrata es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus empleados; el demócrata; toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, incluso para decidirse a hacer algo nuevo y, por último, el liberal o líder de rienda suelta deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente.

Este ordenamiento puede presentar variantes; así sucede con el autócrata paternalista o benevolente; bajo esta clasificación se describe a quienes que toman decisiones, pero también a quienes les agrada escuchar las opiniones de los empleados.

De cualquier forma, la aplicación del estilo dependerá de la situación o la contingencia que exista en el momento de ejercerlo.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Lee con atención el caso internacional 15.1. “Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs” del libro *Administración. Una perspectiva global y empresarial* de Harold Koontz, página 461. Resuelve las preguntas con base en la lectura. Si es necesario, refuerza las respuestas con búsqueda electrónica de mayor información. Envía el trabajo al correo electrónico del docente. En caso de utilizar alguna fuente electrónica, por favor relaciónala al final del ejercicio.

### 1.4 TOMA DE DECISIONES

Otro de los elementos importantes de la dirección y que va ligado estrechamente al liderazgo, es precisamente la *toma de decisiones*; la cual puede interpretarse como elección correcta entre varias alternativas.

La decisión implica una forma para lograr una finalidad concreta y deseada, de acuerdo con lo que en términos más administrativos se conoce como *planeación*. Existen dos tipos de decisiones:

---

<sup>7</sup> *Idem.*, p. 446.

a) *Programadas o estructuradas*. Básicamente son las de rutina y se repiten constantemente. Un ejemplo es el buzón de quejas y sugerencias en cualquier negocio. El seguimiento de esta comunicación entre el cliente y la empresa suele ser de la misma forma todo el tiempo.

b) *No programadas o no estructuradas*. Se enfocan más a situaciones que no son de rutina, que sean novedosas o verdaderamente complejas. En este caso no existe un procedimiento concreto para resolver ciertos problemas cuya solución se desconozca casi en su totalidad. Por ejemplo, en las teleconferencias que en ocasiones llevan a cabo algunos directivos con sus colaboradores más cercanos para reducir ciertos costos de operación, puede suceder que en el momento de la transmisión, exista una falla en el sistema y que atrase la junta o asamblea.

Para tomar decisiones, se tiene que seguir cierto proceso o procedimiento racional, que a continuación se detalla:

a) Identificar y definir el problema. La toma de una decisión implica que hay un problema, y en ocasiones lo más difícil es, precisamente, el análisis y comprensión del mismo. Muchas veces no se realiza un diagnóstico correcto del problema, lo que puede dar como resultado que éste se confunda con un síntoma. Puede ser que una organización afirme que su problema es la caída de las ventas, cuando se trata de una consecuencia ocasionada por la baja moral del recurso humano. Es ahí, en esa área, donde se tiene que definir el inconveniente.

b) Establecer prioridades. Se trata de ordenar los problemas a resolver de acuerdo con los criterios que se tengan para ello. En caso de tener situaciones muy complejas, hay que resolverlas inmediatamente, porque entre más difíciles, mayores serán las consecuencias para la empresa.

c) Considerar causas. Encontrar las causas del problema, ayuda a definirlo mejor. Las organizaciones tienen grandes retos respecto a

esta cuestión, ya que entre más grande sea, es más difícil determinar las causas. Como ejemplo, puede suceder que en un banco mucha gente retire su dinero y cuando el gerente les pregunte a los clientes sobre el motivo, ellos le contesten que los cajeros o ejecutivos no son muy amables. Encontrar iniciativas similares, ayuda a resolver la situación.

d) Desarrollar las posibles soluciones. Éste es el paso previo a la toma de decisiones y es muy importante llevarlo a cabo. Durante este paso deben redactarse, a manera de listado, las posibles alternativas de solución.

e) Evaluar las soluciones. Se puede llevar a cabo de manera cuantitativa o cualitativa; es decir, se pueden ponderar cada una de las soluciones o simplemente analizar ventajas y desventajas.

f) Seleccionar. Es el momento de la elección. Si se toma en cuenta lo calificado en la etapa anterior, es importante recordar que cualquier decisión es un medio para llegar a un fin, por lo que la selección de una sola alternativa no debe realizarse aisladamente, sino ser un proceso dinámico para no cometer errores.

Como punto final a este procedimiento, se debe implementar la solución tomada y darle un seguimiento forzoso que garantice los resultados positivos.

Este proceso decisorio, al cual se enfrentan los líderes contemporáneos, es aplicado de manera constante durante un largo periodo, para garantizar el éxito en la gestión, en lo que se denomina *planeación estratégica*. Este tema se desarrollará a continuación.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Lee el capítulo 2: “La solución de problemas, el contexto de la toma de decisiones” del libro *Toma de decisiones en la gerencia*, de George P. Huber, páginas 25 a 34. Coméntalo en clase.

#### *1.4.1 Planeación estratégica*

La planeación estratégica es aquel plan que se desarrolla para implantarse a largo plazo; entre sus características primordiales destacan: el tiempo, el establecimiento de una visión, análisis interno y externo, así como el desarrollo de estrategias para lograr un resultado o tomar una decisión importante que conlleve al crecimiento o expansión del negocio.

Los grandes líderes de las empresas más innovadoras han instrumentado este tipo de planes, tomando las decisiones correctas y eligiendo las estrategias más convenientes para el futuro de la organización que dirigen. Algunos ejemplos son: Henry Ford (responsable de la expansión de la industria automotriz), Lorenzo Servitje (impulsor de la industria panificadora más rentable de México); así como Benjamín Salinas Westrup (iniciador de una de mueblerías exitosas). Todos ellos visionarios, con grandes ideas innovadoras y pensando siempre en el crecimiento de su empresa y la trascendencia de generación en generación.

El proceso de planeación estratégica comienza con el establecimiento de la misión, objetivos y metas; se lleva a cabo un análisis del entorno (interno y externo de la organización). Se obtiene así el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Posteriormente se formulan las estrategias que se implantarán en la organización y serán objeto de evaluación. Siguiendo estos procedimientos los líderes casi siempre toman la decisión correcta.

Lo anterior no quiere decir que estas personas no tengan que reevaluar los planes estratégicos y desarrollar otra solución que no estaba contemplada al principio, ya que puede darse el caso de situaciones imprevistas. Por ejemplo, en 1995, durante la crisis económica mexicana, Grupo Embotellador del Sureste (Pepsicola de Chiapas y El Rey de Oaxaca); a pesar de tener un plan estratégico que incluía un crecimiento hacia la península de Yucatán; tuvo que deshacerse de un porcentaje de sus acciones para seguir manteniéndose en el mercado hasta que finalmente tuvo que venderse la totalidad de la compañía. Recuérdese que antes de esa época problemática para el país, muchas empresas establecidas en México obtuvieron créditos importantes en dólares, porque la situación del

peso lo permitía. Ante la crisis, varios negocios, tuvieron que tomar otras medidas para fortalecer sus finanzas.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- 1) Investiga por vía electrónica los logros estratégicos de los líderes que se mencionan en esta sección y prepara una exposición para la clase designada por el docente.
- 2) Dibuja un mapa conceptual sobre el proceso de planeación estratégica, con previa investigación, elaborado a mano, con colores y hoja blanca.
- 3) Redacta un ensayo breve de dos hojas sobre los modelos estratégicos que se mencionan en esta unidad. Debe presentarse escrito en computadora, utilizando la letra arial 12, interlineado 1.5, margen izquierdo de 4 y los demás de 2.5.

### 1.4.2 Sinergia

La sinergia, se define como “la acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”.<sup>8</sup>

“Es la estrategia empresarial que se beneficia de la suma de dos o más factores o productos para ser más completa y eficaz”.<sup>9</sup>

Cuando dos productos distintos comparten una misma forma de distribuir, se produce sinergia de ventas. Un ejemplo de *sinergia de inversión* es una planta industrial en la que se elaboran diversos productos. Asimismo, si existe un mismo cuerpo de directivos para varios negocios, se registra lo que se denomina *sinergia de dirección*. Por último, también se puede dar la sinergia de operaciones, orientada a compras de materias primas en gran volumen, porque ya se tiene la capacidad para compartir procesos.

Mención especial, requieren las fusiones de empresas, pues son el mejor ejemplo de sinergia empresarial, derivada de tomas de decisiones que obedecen a una planeación estratégica.

---

<sup>8</sup> Diccionario de la lengua española. Tomado de: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>9</sup> Autor desconocido, “¿Qué es la sinergia empresarial?”, publicado el 12/02/2008. Tomado de: [archivo.expansionyempleo.com](http://archivo.expansionyempleo.com)

## AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: Lea con atención y relacione la columna de paréntesis con los enunciados correspondientes. .

1. Es el conjunto de capacidades y ( ) Autócrata.  
habilidades especiales con que cuenta una persona, para influir en otras y de este modo lograr resultados.
2. Es el líder que impone ( ) Programadas.  
constantemente su autoridad, sin importar la opinión de sus colaboradores.
3. Conjunto de talentos y dones ( ) Planeación estratégica.  
especiales que tiene una persona.
4. Entre de sus componentes ( ) Liderazgo.  
esenciales se encuentran la misión, visión y estrategia.
5. Como ejemplo de este concepto ( ) Lorenzo Servitje.  
es posible citar a las empresas que utilizan un mismo sistema de distribución para dos o más productos.
6. Son aquellas decisiones ( ) Carisma.  
rutinarias y repetitivas.
- 7.- Como ejemplo de este tipo de ( ) Desarrollar las posibles  
situaciones, puede citarse la falla soluciones.  
de un sistema que llega a interrumpir una teleconferencia.

8. Parte del proceso decisorio, ( ) Sinergia.  
durante el cual se desarrollan las  
diversas alternativas de solución.
9. Tener fe, encauzar y visualizar, ( ) FODA.  
son actitudes, que forman parte  
de:
10. Comienza a formarse a partir ( ) No programadas.  
del deseo de una persona de  
transformar al mundo, valiéndose  
de su grado de influencia, carisma  
y valores.
11. Son valores universalmente ( ) Evaluar las soluciones.  
aceptados.
12. Es aquél líder que toma en ( ) Henry Ford.  
cuenta a sus trabajadores para  
tomar una decisión importante.
13. Empresario famoso que ( ) Demócrata.  
revolucionó la industria automotriz,  
mediante un nuevo sistema de  
producción. Es considerado un  
líder visionario.
14. Es la elección entre varias ( ) La influencia.  
alternativas.
15. En un proceso decisorio, no ( ) La honestidad y el respeto.  
debe confundirse el diagnóstico  
con:
16. La aplicación de un estilo de ( ) La autoridad.  
liderazgo, siempre va a depender  
de:

17. Líder empresarial, creador de ( ) La esencia del liderazgo.  
la industria panificadora mexicana  
más conocida en todo el mundo.
18. Es un paso del proceso ( ) Toma de decisiones.  
decisorio; en él se evalúa de  
manera cuantitativa o cualitativa,  
cada una de las posibles  
soluciones al problema.
19. Se obtiene del estudio de los ( ) El síntoma.  
factores internos y externos de las  
organizaciones.
20. Se encuentra legalmente ( ) La situación, la contingencia  
establecida y a veces se confunde o el problema.  
con el término *liderazgo*.

## Respuestas

1. Liderazgo.
2. Autócrata.
3. Carisma.
4. Planeación estratégica.
5. Sinergia.
6. Programadas.
7. No programadas.
8. Desarrollar las posibles soluciones.
9. La influencia.
10. La esencia del liderazgo.
11. La honestidad y el respeto.
12. Demócrata.
13. Henry Ford.
14. Toma de decisiones.
15. El síntoma
16. La situación, la contingencia o el problema.

17. Lorenzo Servitje.
18. Evaluar las soluciones.
19. FODA.
20. La autoridad.

## UNIDAD 2

### LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO

#### OBJETIVO

El estudiante comprenderá y aplicará la comunicación como técnica para ejercer liderazgo en las organizaciones. También conocerá sus reglas, y cómo debe utilizarse para manejar los conflictos, motivar y empoderar.

#### TEMARIO

##### 2.1 COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS

###### *2.1.1 Comunicación y liderazgo*

###### *2.1.2. La comunicación interpersonal*

##### 2.2 REGLAS PARA UNA COMUNICACIÓN CONSTRUCTIVA

##### 2.3 REGLAS PARA LA RETROALIMENTACIÓN (*FEEDBACK*)

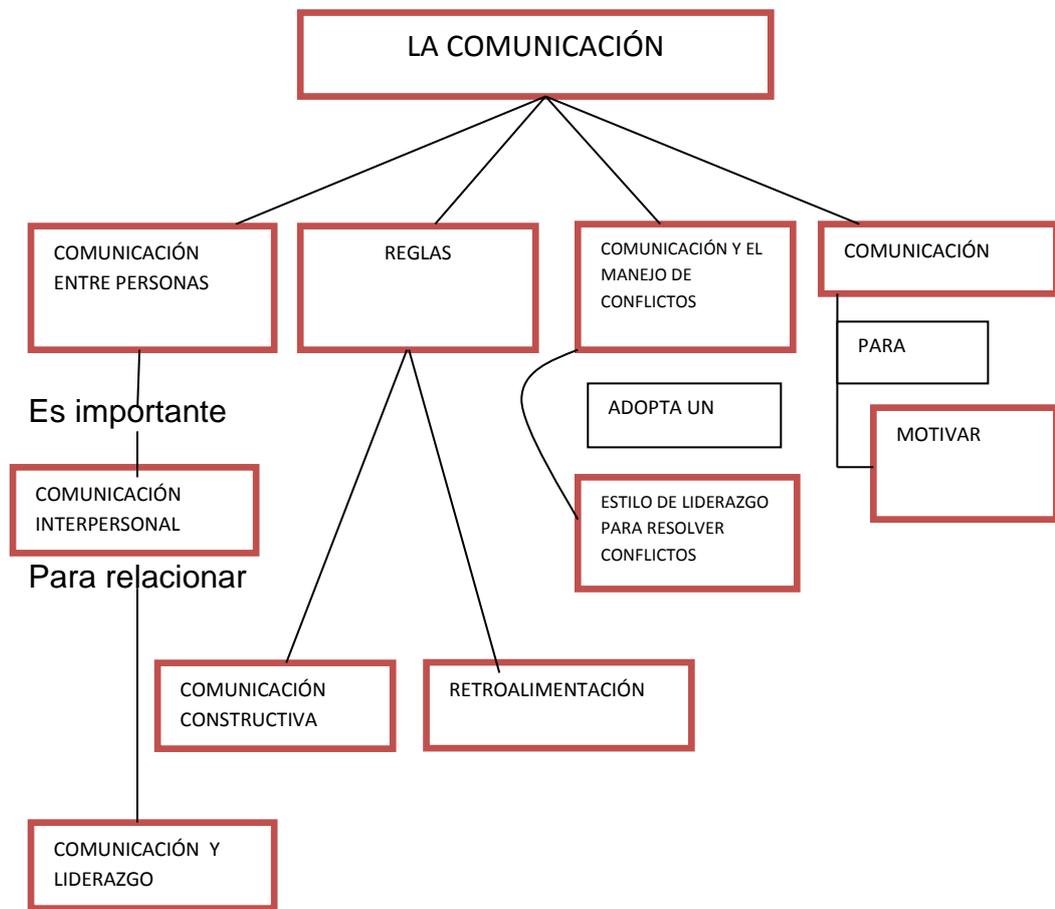
##### 2.4 COMUNICAR PARA RESOLVER CONFLICTOS

##### 2.5 COMUNICACIÓN INDIVIDUAL COMO HERRAMIENTA PARA MOTIVAR Y EMPODERAR

###### *2.5.1 El liderazgo y la motivación*

###### *2.5.2 El liderazgo y el empoderamiento*

# MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso para dar y recibir mensajes mediante diversos canales formales e informales. Comunicarse muy importante en nuestros días, no sólo en la vida personal, sino también, en la empresarial. Se deben seguir ciertas reglas, sobre todo por parte del líder, para conseguir una comunicación altamente efectiva, ya sólo de este modo es posible influir en los demás y lograr resultados. El liderazgo no actúa por sí solo; utiliza técnicas como la motivación y el *empowerment* (empoderamiento). Combinados, constituyen un excelente sistema de información en las empresas.

En esta unidad se detallan los pasos para conseguir una comunicación constructiva con su respectiva retroalimentación. También se analizan las relaciones personales y su relación con el liderazgo. El análisis continúa con el planteamiento de los estilos que debe considerar un líder para resolver conflictos aplicando el flujo de información.

Por último, se enuncia la forma en que un líder puede motivar a sus subordinados, de acuerdo con las más importantes teorías y el análisis del empoderamiento en personas y miembros del equipo.

## 2.1 COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS

He aquí algunos conceptos sobre comunicación:

- Es el proceso de transmisión de información y significado.<sup>10</sup>
- Se trata de un proceso transaccional, es decir, implica un intercambio en el que tanto el emisor como el receptor determinan el significado de la comunicación.<sup>11</sup>
- Es el proceso mediante el cual se crea y se comparten significados en una conversación informal, en la interacción grupal o en los discursos en público.<sup>12</sup>

En síntesis, se trata del proceso de intercambio de información que se realiza entre dos o más personas; en él se transmite un mensaje, cuyo significado representa lo más importante de esa conversación.

### 2.1.1 Comunicación y liderazgo

¿Cómo se relacionan la comunicación y el liderazgo? La mayor parte del tiempo, todos los gerentes se están comunicando; cuando un líder busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva. Tanto el envío como la recepción de mensajes, se consideran parte de la comunicación de liderazgo. Algunas definiciones de liderazgo están fundamentadas en la comunicación.

Existen líderes que poniendo en práctica la ética y la integridad, logran comunicarse de manera abierta y honesta. La personalidad de cada líder está relacionada con el tipo de comunicación que utiliza y ésta varía de acuerdo con los estilos particulares; por ejemplo: el líder autocrático usa la comunicación en el sentido descendente; el democrático en dos sentidos, el liberal se basa en la información para motivar a su gente.

Lee Iacocca, ex director de Chrysler y a quien se le atribuye el mérito de haber salvado a la empresa de la bancarrota, afirmó: “Lo más importante que aprendí en la escuela fue cómo comunicarme”.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Robert N. Lussier, y Christopher F. Achua. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 189.

<sup>11</sup> Arthur Shriberg, David Shriberg y Carol Lloyd, *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*, p. 80.

<sup>12</sup> Rudolph Verderber F. y Kathleen S. Verderber, *¡Comunícate!*, p. 4.

### 2.1.2. La comunicación interpersonal

Todas las personas necesitan comunicarse constantemente, ya sea por asuntos personales o laborales. Lo pueden llevar a cabo de las siguientes formas:

- Verbal o no verbal, puede ser por medio del habla o de la mímica.
- Transmisión intencional-recepción no intencional. El mensaje puede transmitirse de manera racional y consciente; mientras que el receptor puede dar otra interpretación a los datos.
- Formal o informal. Su origen puede ser porque lo amerita una organización o porque se utilizan redes informales (como los rumores).
- Ascendente, descendente y lateral. Se transmite desde los niveles más operativos hasta la jerarquía más alta o viceversa. La lateral existe porque la comunicación se lleva a cabo de forma ordenada, buscando siempre la eficiencia, claridad y calidad del mensaje.
- Estos flujos de información no se llevarían a cabo de no ser porque existen con anterioridad ciertas relaciones y comportamientos del ser humano. Es necesario saber si éstos son personales o impersonales; para cada uno de ellos existen habilidades específicas de comunicación, que ayudan a afianzar y mantener las relaciones humanas. Se tienen, entonces, la siguiente categoría:
- Relaciones con los conocidos con los que se interactúan de manera impersonal. Se conoce su nombre, pero sólo se habla con ellos cuando existe la oportunidad.
- Relaciones con los amigos. Son intercambios voluntarios, en los que, a lo largo del tiempo y de los encuentros constantes, los involucrados llegan a desarrollar una relación más personal, por lo que existe una comunicación más prometedora. Las amistades pueden variar de acuerdo con el contexto: las hay de club, de trabajo, que datan de la infancia o se dan por vecindad.

---

<sup>13</sup> Robert N Lussier, *op cit.*; p. 174.

- Relaciones con amigos cercanos o íntimos. Las componen las personas entre las que existe un alto grado de compromiso, confianza y disfrute. Estos grupos son los que conviven y se comunican cotidianamente debido a esa interdependencia.
- Relaciones con la familia. Los involucrados regularmente se comunican a diario, y existe un alto grado de compromiso en hacer fluir la información.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Redacta un ensayo de dos hojas, denominado “La importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones”. Respeta la configuración de hoja y los lineamientos acordados en el primer capítulo.

### 2.2 REGLAS PARA UNA COMUNICACIÓN CONSTRUCTIVA

Los administradores siempre utilizan el proceso de comunicación para enviar los mensajes de forma personal, telefónica y escrita. Un ejemplo de estas formas de comunicación son las instrucciones. La forma en que se envíen esas instrucciones dependerá el grado de motivación y satisfacción de los trabajadores y de la capacidad de liderazgo de los supervisores. Antes de enviar cualquier información habrá que seguir ciertas reglas o lineamientos.

- a) Planear el mensaje Primero hay que establecer el objetivo de la información, analizar a qué persona va dirigida y verificar los canales a utilizarse para transmitir. Los líderes utilizan los canales orales para mensajes más complejos; y escritos para los más sencillos. También se pueden combinar los medios en aquellos mensajes importantes que los empleados necesitan comprender y atender. Es importante no hablar con rapidez cuando se sostenga una conversación por teléfono o de manera personal. Los siguientes pasos son útiles:
  - Generar empatía, haciendo que el receptor se sienta cómodo.
  - Definir el objetivo de la comunicación, que puede ser influir, informar o expresar emociones.

- Transmitir el mensaje. En el caso de influir en los demás, se deben dar instrucciones y fijar plazos para terminar actividades. En caso de las emociones, se deben transmitir en el momento indicado.
- Verificar que el receptor haya entendido. Mediante la retroalimentación (que se verá a mayor detalle en el siguiente subtema); se puede lograr esta parte del proceso, excepto cuando el objetivo sea expresar emociones.
- Lograr el compromiso y seguimiento. Los líderes siempre deben asegurarse de que sus seguidores hagan la tarea y cumplan en tiempo y forma. En caso de que los empleados se muestren renuentes, siempre se tendrá como alternativa el uso de la persuasión que confiere la autoridad.

b) Comunicar por escrito. El uso de estas habilidades son más importantes que nunca, ya que se han extendido con el uso de internet los correos electrónicos y en general, la tecnología de la información. Existen consejos de redacción simples que a muchos líderes les han dado buenos resultados; entre ellos: realizar un bosquejo de lo que se va a redactar, tomando en cuenta el propósito, los hechos y el resumen de los puntos principales. Hay que escribir con brevedad y sencillez, pensando siempre que lo que se lleva cabo es un proceso comunicativo y no una forma de impresionar al receptor. Cada párrafo debe contar con un promedio de cinco oraciones; cada oración debe promediar 15 palabras. Es recomendable escribir usando voz activa (*recomiendo que...*) y no la voz pasiva (*es recomendable que...*). Por último, se debe corregir el escrito cuantas veces sea necesario y revisarlo con la herramienta correctora de ortografía y gramática de la computadora.

c) Recibir los mensajes.- Los líderes deben escuchar, tener paciencia, prestar atención a los demás y evitar distracciones. Es importante que no dejen que la mente divague en asuntos personales. Tampoco deben que precipitarse en conclusiones desde el comienzo de la conversación. Deben observar los

mensajes no verbales, tomar nota en caso de ser necesario y preguntar si se trata de un tema difícil. El contacto visual y las expresiones faciales son útiles para hacer entender a la otra persona que se ha escuchado correctamente la información.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Aplicación de conceptos: lee con atención los siguientes enunciados y elije el canal más adecuado para comunicar el mensaje. Escribe la letra que corresponda en la línea que aparece a la izquierda.

Comunicación oral	Comunicación escrita
a) cara a cara	e) memorando
b) junta	f) carta
c) presentación	g) informe
d) teléfono	h) tablero de anuncios
	i) cartel
	j) boletín informativo

\_\_\_\_\_ 1. Estás esperando una carta importante que debe llegar por servicio de mensajería de entrega inmediata. Deseas saber si la misiva ya llegó a la oficina de correspondencia de tu organización.

\_\_\_\_\_ 2. Los empleados acostumbran dejar encendidas las luces de la bodega antes de salir y tú deseas que las apaguen.

\_\_\_\_\_ 3. José, Jaime y Samuel trabajarán en equipo en un nuevo proyecto y tú necesitas explicárselos.

\_\_\_\_\_ 4. Juan ha llegado tarde al trabajo una vez más y quieres evitar que esto se vuelva una costumbre.

\_\_\_\_\_ 5. Has rebasado los objetivos de tu departamento y deseas que el gerente lo sepa, pues esto podría influir en forma positiva en tu próxima evaluación de desempeño.

\_\_\_\_\_ 6. Tu esposa vende productos por catálogo y quiere que tú la ayudes a promoverlos en tu trabajo. Sin embargo, no deseas decirle a nadie, de manera directa, que compren.

\_\_\_\_\_7. Te envían de otro departamento un mensaje en el que te piden ciertas cifras relacionadas con su trabajo.

\_\_\_\_\_8. Te piden que funjas como orador en una organización local sin fines de lucro.

\_\_\_\_\_9. Te gusta escribir y deseas que te conozcan más personas en tu empresa.

\_\_\_\_\_10. Te transmiten la queja que un cliente envió por escrito y te piden que te ocupes de ella.<sup>14</sup>

### 2.3 REGLAS PARA LA RETROALIMENTACIÓN (*FEEDBACK*)

La retroalimentación es el proceso de verificar los mensajes y determinar si se están cumpliendo los objetivos.<sup>15</sup>

En términos generales, es la respuesta al mensaje enviado por el emisor. Si esta respuesta se realiza con sensibilidad, ayudará a la otra persona a desarrollar una definición más exacta de sí misma y puede incrementar la apertura en una relación. Existen tres habilidades para una retroalimentación de este tipo: elogiar, describir el comportamiento y criticar constructivamente.

La retroalimentación es parte importante de la comunicación de liderazgo: el simple hecho de parafrasear, preguntar o comentar es indicativo de que el proceso se está llevando a cabo, pues de esta de esa forma se verifica si el mensaje fue recibido correctamente. El parafraseo correcto se da cuando el receptor expresa el mensaje con sus propias palabras. Esta técnica y desarrollar preguntas, ayuda a comprobar la fidelidad y comprensión del mensaje.

Todo líder también puede ser medido en su desempeño mediante objetivos, por lo que, por medio del líder, la retroalimentación cumple un papel importante durante la supervisión de los alcances. A la retroalimentación, también se le conoce como *crítica*. De acuerdo con algunos de los rasgos de personalidad de cada líder, dependerá si éste acepta o no la crítica que se le haga. Se ha comprobado que quienes se resisten a la retroalimentación, son las personas que más la necesitan y que

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 176.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 181.

aquellas que son más inseguras la minimizan al punto que no la toman en cuenta; sobre todo si se trata de sus debilidades. Si se desea mejorar el desempeño, hay que escuchar todo tipo de críticas, no ponerse a la defensiva; de esta manera se estarán abriendo las oportunidades para una carrera exitosa. La retroalimentación siempre será un medio para mejorar. Toda persona que transmite una información siempre supone que existe un entendimiento entre ambas partes. La gente no acostumbra preguntar y la oportunidad de poner en práctica la retroalimentación se pierde. Las razones por la que la gente no cuestiona son: la ignorancia, el hecho de que los demás piensen que realmente si son ignorantes, no les gusta poner en evidencia al emisor (en caso de que noten que está equivocado).

A continuación se enlistan cuatro directrices que son muy útiles para obtener retroalimentación:

- 1) Mantenerse abierto a la retroalimentación. Todo líder debe responder con claridad y tener paciencia; si lo observan irritado no volverán a cuestionarle.
- 2) Estar consciente de la comunicación no verbal. Los líderes tratan con mucha gente todos los días, por lo que al mismo tiempo que están informando, deben observar los rostros y gestos que los demás muestran en ese momento. Como ejemplo puede darse el caso de una persona que se muestre confundida, mientras el jefe le explica cómo hacer una actividad. En tal situación, hay que aclarar las cosas antes de continuar.
- 3) Hacer preguntas. Para que un administrador no tenga que modificar los datos o volver a repetir la información, es necesario que haga preguntas, de este modo se cerciorará de que su mensaje fue recibido correctamente. Ejemplos este tipo de preguntas serían: “y usted, ¿qué opina de lo que se dijo?”, “si usted estuviera en mi lugar ¿cómo explicaría el procedimiento?” No hay que limitarse a “¿tiene alguna duda?”
- 4) Recurrir a la paráfrasis. En este caso, habrá que solicitar al receptor que explique con sus propias palabras, el mensaje que acaba de recibir, pero se debe hacer de manera adecuada. Por ejemplo: “Ahora

dime lo que harás, para saber si estamos de acuerdo”, “¿Podrías decirme qué harás para estar seguro de que lo expliqué con claridad?”. De esta manera se libera al receptor de la responsabilidad de comprender la información y se le apoya a mejorar su actitud hacia el emisor. Si las estrategias de comunicación se plantean de esta forma, se está demostrando interés por el trabajador. Nunca deben utilizarse, expresiones similares a “repite lo que acabo de decir, para saber que no cometerás errores”.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Caso práctico. Armando Ruiz, dueño de la empresa Ruiz Consultores, tiene una crisis en puerta: durante años su negocio de consultoría se forjó una reputación por su capacidad para “responder con rapidez”. Ahora que la compañía ha crecido y se ha ampliado a diferentes ciudades del país, casi todos los días padece fallas de comunicación. Como dueño de la empresa, Armando hace hincapié en que se tomen decisiones en equipo y se esfuerza todo lo posible por facultar a los empleados del grupo para que no lo molesten con la toma de decisiones pequeñas. Empero, en vez de disfrutar de su libertad, algunos empleados aún solicitan su aprobación para cualquier cosa, lo que frena la rapidez de respuesta de la organización. Por su parte, otros miembros se toman demasiadas libertades y sin consultar a nadie ejecutan decisiones que afectan a todo el negocio.

Para Armando es difícil encontrar formas de comunicación rápida con todos sus empleados que están dispersos en oficinas ubicadas en las ciudades de Puebla, Morelia, León y Monterrey. Todos tienen un buzón de correo electrónico pero muchos sólo lo revisan esporádicamente. El sistema de correo de voz de toda la compañía apenas es mejor: a menudo las personas dejan recados verbales en vez de caminar unos cuantos metros y conversar personalmente con su interlocutor.

Todos esos factores se combinan y menoscaban la reputación de respuesta rápida de la empresa. Armando Ruiz teme que si esas fallas en las comunicaciones continúan, todo el negocio se venga abajo.

1. ¿Qué harías tú?

2. ¿Qué tipos de fallas ocurren en la comunicación? ¿Cómo las llamarías?
3. ¿Podrían evitarse algunas de esas fallas en la comunicación? ¿cómo?<sup>16</sup>

#### 2.4 COMUNICAR PARA RESOLVER CONFLICTOS

En la vida personal y organizacional, los conflictos siempre están presentes y se pueden definir como el conjunto de diferencias u obstáculos que se pueden dar entre dos o más personas. La labor del líder puede tener varias opciones, pero sobre todo, debe usar la comunicación para resolverlos.

El manejo de los conflictos es una de las cualidades de un buen líder y su éxito dependerá de las capacidades que tiene para resolverlos. Es posible que el líder adopte cualquiera de los siguientes estilos:

- 1) Evasivo. Quien recurre a este estilo es alguien que trata de estudiar el conflicto de manera pasiva en lugar de buscar una solución al problema presentado. Cuando se huye de un conflicto, se manifiesta una postura no cooperativa y el problema puede llegar a ser mucho más grande, hasta que ambas partes pierden. La ventaja de este estilo es que se mantienen las relaciones y su desventaja radica en que el conflicto nunca se resuelve. Los líderes recurren a este estilo cuando es un problema sin importancia, cuando la búsqueda de una solución sería dañino para otra relación de mayor importancia y si ambas partes están expresando muchas emociones que podrían llegar a la agresión física.
- 2) Complaciente. Los administradores que recurren a este estilo sólo tratan de resolver los retos cediendo hacia la otra parte. Dicho estilo, es cooperativo pero no asertivo. De esta forma una parte gana y la otra pierde. La ventaja de este modo de actuar es que se mantienen las buenas relaciones y su punto en contra es que la persona complaciente puede tener en mente una mejor solución que no da a conocer. Con el tiempo puede ocurrir que una persona se aproveche

---

<sup>16</sup> Arthur Shriberg, David Shriberg y Carol Lloyd, *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones* p. 79.

de la otra constantemente. A este estilo se debe recurrir cuando el asunto en discusión no sea importante para una de las partes; cuando a un individuo le guste ser seguidor y se disponga de poco tiempo para solucionar el problema. Lo más importante es mantener las relaciones cordiales.

- 3) Impositivo. Éste es un estilo agresivo para resolver las diferencias en las organizaciones. Quienes lo utilizan son capaces de cualquier cosa con tal de obtener beneficios personales, incluso a costa de las necesidades de los demás. Pueden hacer uso de su autoridad a través de la amenaza e intimidación. Con esta situación se genera que una persona pierda y la otra gane. La principal ventaja consiste en que se toman mejores decisiones, en lugar de llegar a negociaciones; su contra radica en que con el tiempo se producen hostilidades y resentimiento, por lo que las relaciones humanas se deterioran. Puede utilizarse este estilo en problemas importantes, cuando hay poco compromiso de la gente para llegar a un propósito o cuando no sea fundamental mantener las relaciones y el problema sea urgente.
- 4) Negociador. Se considera a éste un estilo de alto compromiso, ambas partes llegan a conclusiones comunes que pueden beneficiar por igual. Cuando se utiliza este modo, existe asertividad y cooperación, se genera una situación de ganar-ganar. La ventaja es que el conflicto se resuelve con rapidez, se conservan las relaciones de trabajo; el inconveniente es que en ocasiones el resultado puede ser contraproducente por no haber tomado mejores decisiones. El abuso de este estilo puede hacer que los empleados y colaboradores pidan el doble de lo que siempre solicitan. Conviene utilizarlo cuando hay situaciones difíciles; ambas partes tienen el mismo poder y el tiempo apremia. La solución es temporal
- 5) Colaborador. Se denomina *estilo de solución de problemas* y en este caso se busca resolverlos de manera asertiva para que ambas partes salgan ganando. El colaborador siempre está dispuesto a cambiar, si al hacerlo encuentra soluciones más adecuadas. Esta cooperación va acompañada de una excelente comunicación abierta y sincera. La

ventaja que este estilo ofrece es que mediante el comportamiento adecuado se encuentra la solución correcta al conflicto; la desventaja es que se necesitan mayores habilidades y esfuerzos para proporcionar más beneficios al individuo, al grupo y las organizaciones. Esta modalidad puede utilizarse cuando hay un problema importante, pero que necesita una respuesta óptima; también es apropiado si la gente antepone sus intereses a los de la generalidad, se dispone de tiempo, se quieren mantener las relaciones y lo que se intenta resolver es un conflicto entre colegas.

- 6) De todos estos estilos, el más difícil de utilizar es el colaborador, pero depende mucho de las habilidades del líder de grupo para llegar a una solución adecuada y una selección de la situación o problema.

Los buenos líderes siempre utilizan sus habilidades de comunicación para buscar la solución adecuada al conflicto que se esté presentando en las organizaciones; generalmente procuran mantener el trato cordial y amable entre las personas, lo que constituye un gran reto. Uno de los atributos importantes de todo líder es su capacidad de mediador entre dos partes que tienen un problema: generalmente es cuando se requiere de su intervención, él tiene que entrevistarse con las dos personas o grupos por separado, hasta constituir una junta. Posteriormente, el líder tiene que actuar como un juez evitando que se violen las políticas empresariales y haciendo que ambas posiciones se manifiesten. Su función también incluye proponer las alternativas de solución, estableciendo acuerdos incluso por escrito y dar seguimiento a la situación. De este modo se resume el verdadero papel del líder en las soluciones de los conflictos y se sintetiza el modo en que utiliza la comunicación como herramienta de cambio. .

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Entra a la siguiente dirección electrónica:

[http://www.youtube.com/watch?v=\\_9rUoCRcQuY&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=_9rUoCRcQuY&feature=player_embedded)

Pon atención al video y realiza un análisis, escrito a mano y en una hoja blanca, sobre lo que hayas entendido.

## 2.5 COMUNICACIÓN INDIVIDUAL COMO HERRAMIENTA PARA MOTIVAR Y EMPODERAR

El conjunto de fuerzas, anhelos y sueños que impulsan a una persona a lograr sus objetivos es conocido como *motivación*. Las situaciones en las que se delega poder a la gente y se le otorga un alto grado de independencia para lograr objetivos, es lo que se denomina empoderamiento (*empowerment*). Se consideran a ambas como técnicas administrativas contemporáneas que ayudan y fortalecen las relaciones humanas dentro de las empresas; su aplicación hace posible que se logren la mayor parte de los propósitos. En la siguiente sección se estudiará la relación del liderazgo con las teorías motivacionales y la forma en que los líderes aplican el empoderamiento, principalmente en sus equipos autoadministrados. También se analizará implícitamente la comunicación individual.

### 2.5.1 El liderazgo y la motivación

El rol del líder, en este caso, es seleccionar las teorías más importantes sobre motivación y utilizar las propias habilidades de comunicación para lograr que la gente se sienta estimulada durante su desempeño laboral.

Todos conocen la teoría de las necesidades de Abraham Maslow; que se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas, empezando por las fisiológicas hasta llegar a las de autorrealización; pero ¿cómo motivan los líderes a los empleados, bajo esta teoría? La respuesta es sencilla, siempre se recomienda que los líderes satisfagan las necesidades de orden inferior para que éstas no repercutan negativamente en el proceso de motivación.

Cuando los líderes utilizan la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (motivación extrínseca e intrínseca); lo hacen a través del salario y otros factores de mantenimiento, hasta que el empleado se siente satisfecho con el factor económico. Una vez obtenido el propósito, se procede al enriquecimiento del trabajo haciéndolo más interesante y con grandes desafíos. Muchas empresas utilizan este sistema, entre ellas: Motorola, Polaroid e IBM.

Practicar la teoría de las expectativas en las empresas, resulta una tarea difícil para los líderes, porque sólo funciona para ciertos contextos. Esta teoría depende en mucho del autocontrol que tenga el empleado para dominar su destino y encauzar sus esfuerzos a esa meta; algunas personas pueden ayudar propiciando ciertas condiciones, pero todo depende de la persona a la que se le quiera motivar, ya que el líder no puede inculcar el autocontrol.

Mediante la teoría del reforzamiento, muchas empresas (como 3M y Frito-Lay), han logrado aumentar su productividad por encima de las normas y el nivel de eficiencia; y también han conseguido mejorar la puntualidad de los trabajadores. Dichas organizaciones han implantado un sistema de recompensas reconociendo las necesidades de sus empleados. Parte de la eficiencia radica en que los líderes nunca dejan pasar un día sin un elogio sincero, como tampoco se abstienen de hablar con el empleado sobre el desempeño mediocre.

La teoría de la equidad es un poco más difícil de implantar para los líderes, pero no es inalcanzable; para llevarla a cabo únicamente se requiere de un exhaustivo estudio de la competencia, analizando los puestos, sus actividades y las recompensas que reciben cada uno de sus trabajadores. De este modo, es posible establecer la igualdad en la organización de interés. Los directivos que lo practican comienzan por la teoría de los dos factores, que pregona la motivación intrínseca y extrínseca.

En el caso de la ruta meta, los líderes que conocen bien la trayectoria de cada puesto de trabajo en su organización son los verdaderos mentores o los que apoyan directamente a sus empleados para que crezcan dentro de la empresa y logren las metas deseadas.

Cada líder, utilizando su forma de comunicarse (oral o escrita), puede alcanzar a grandes resultados empresariales, motivando adecuadamente a sus trabajadores.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Relaciona el enunciado con los conceptos correspondientes y pon la letra en el espacio adecuado.

1. Hago que mis empleados tengan un trabajo grandioso y que constituya un gran reto para ellos\_\_\_\_\_.
  2. Investigo los aspectos que cada uno de mis trabajadores valora. Ahora puedo ofrecerles incentivos apropiados que los van a motivar desempeñando mejor su trabajo\_\_\_\_\_.
  3. Siempre estoy tratando de ser justo con los subordinados.\_\_\_\_\_.
  4. La empresa para la que trabajo, está ofreciendo buenas condiciones laborales y prestaciones. Se está preocupando porque todos los trabajadores cubran su siguiente necesidad.\_\_\_\_\_.
  5. Asigno a mis colaboradores tareas importantes en las que tengan que considerar su formación ética y llegar a un resultado bajo la presión de un límite de tiempo.\_\_\_\_\_.
- a. Teoría de las necesidades.
  - b. Motivación intrínseca y extrínseca
  - c. Teoría de la equidad
  - d. Teoría de las expectativas
  - e. El reforzamiento

### *2.5.2 El liderazgo y el empoderamiento*

La idea principal del empoderamiento es ofrecer a las organizaciones mayor eficiencia y eficacia a través de una fuerza de trabajo, más dedicada, poderosa y creativa. El empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones y establecer un alto compromiso. Tiene cuatro puntos principales: a) el poder que se otorga a los trabajadores, b) la motivación que reciben las personas a través de incentivo, c) el desarrollo mediante la capacitación y entrenamiento necesario y constante proporciona información d) el conocimiento del liderazgo que se ofrece, abre nuevos horizontes y retroalimenta.

De manera análoga, para que el empoderamiento funcione mejor y se logre que la gente actúe con mayor libertad, se emplean elementos como la información (comunicación), el conocimiento, poder y recompensas. De esta manera, además de usar los equipos autoadministrados y de adoptar nuevos

sistemas culturales abiertos a la comunicación, las empresas tratan de compartir y difundir el poder con todos sus miembros.

En la actualidad es más popular entre los empresarios la constitución de equipos autoadministrados, que se caracterizan por ser interdisciplinarios y tener un propósito común. Están basados en el supuesto de que tienen una alta participación y se forman por integrantes de diferentes departamentos de las organizaciones. Son muy exitosos porque las diversas decisiones son tomadas por ellos y no necesariamente por el supervisor o jefe inmediato. Los acuerdos a que se lleguen van más allá de las propias actividades cotidianas o beneficios individuales, pues se sabe que cualquier resultado puede llegar a beneficiar o perjudicar a toda la empresa en conjunto.

Los equipos autoadministrados son capaces de desarrollar nuevos métodos, sobre todo en sistemas de información, para la mejora continua de la empresa para la cual laboran. Resultan cada vez más populares en las nuevas generaciones, ya que con frecuencia plantean asuntos complejos que ellos experimentan.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza una investigación sobre empoderamiento, basada en cinco referencias bibliográficas. Puedes consultar también páginas *web*, pero deberás escribir correctamente los datos y el *link* completo. Dicho trabajo contendrá, los siguientes apartados:

- Introducción.
- Desarrollo por temas y subtemas.
- Conclusiones.
- Bibliografía, referencias *web* o fuentes personales.

La configuración de la página será: margen izquierdo de 4 y el resto: 2.5. La letra será arial 12 y el interlineado 1.5.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor:

- a) Comunicación.
- b) Conflicto.
- c) Motivación.
- d) Empoderamiento.

2. Líder de la industria automotriz que afirmaba “lo más importante que aprendí en la escuela fue cómo comunicarme”.

- a) Henry Ford.
- b) Lee Iacocca.
- c) Carlos Slim.
- d) Emilio Azcárraga.

3. Clasificación de la comunicación que depende de la transmisión por medio del habla o a través de los gestos.

- a) Intencional o no intencional.
- b) Formal o informal.
- c) Verbal o no verbal.
- d) Ascendente o descendente.

4. Tipo de relaciones impersonales que puede tener el ser humano, que se caracteriza porque la persona sólo conoce el nombre o habla con su interlocutor esporádicamente.

- a) Los amigos.
- b) La familia.
- c) Amigos cercanos.
- d) Los conocidos.

5. Es uno de los pasos para tener una comunicación constructiva, durante la cual se debe analizar el objetivo de la información:

- a) Planear el mensaje.

- b) Respetar el proceso de los mensajes orales.
- c) Comunicar por escrito.
- d) Recibir los mensajes.

6. Consiste en la verificación de los mensajes:

- a) Comunicación escrita.
- b) Recepción de mensajes.
- c) Retroalimentación.
- d) Comunicación oral.

7. Habilidades para una retroalimentación en las relaciones interpersonales:

- a) Elogio, crítica y sensibilidad.
- b) Escuchar, observar y responder.
- c) Parafrasear, preguntar o comentar.
- d) Elogiar, describir el comportamiento y criticar constructivamente.

8. Parte de las reglas de la retroalimentación, que se relaciona con las interrogantes adecuadas, que un directivo puede aplicar a sus trabajadores:

- a) Mantenerse abierto a la retroalimentación.
- b) Estar consciente de la comunicación no verbal.
- c) Hacer preguntas.
- d) Recurrir a la paráfrasis.

9. Se trata de los obstáculos que se presentan entre dos o más personas:

- a) Comunicación.
- b) Conflictos.
- c) Empoderamiento.
- d) Motivación.

10. Líder que practica este estilo para resolver los conflictos de manera pasiva:

- a) Evasivo.
- b) Complaciente.
- c) Impositivo.

d) Negociador.

11. Teoría Motivacional que practican los líderes, cubriendo las necesidades primarias de sus trabajadores, para luego abarcar las siguientes:

- a) Expectativas.
- b) Jerarquía de las necesidades.
- c) Ruta meta.
- d) Bifactorial.

12. Son los cuatro puntos esenciales del empoderamiento:

- a) Libertad, comunicación, cultura y poder.
- b) Sistemas, información, entrenamiento y poder.
- c) Autoridad, transmisión de mensajes, calidad y poder.
- d) Poder, motivación, desarrollo y liderazgo.

## Respuestas

- 1. a
- 2. b
- 3. c
- 4. d
- 5. a
- 6. c
- 7. d
- 8. c
- 9. b
- 10. a
- 11. b
- 12. d

## UNIDAD 3

### ENFOQUES BÁSICOS SOBRE EL LIDERAZGO

#### OBJETIVO

El estudiante conocerá, comprenderá y analizará las teorías de liderazgo que explican aspectos asociados al liderazgo exitoso.

#### TEMARIO

3.1 TEORÍAS DE LOS RASGOS

3.2 TEORÍAS CONDUCTUALES

3.3 TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA Y SITUACIONAL

3.4 TEORÍA DEL INTERCAMBIO ENTRE LÍDER Y MIEMBROS

3.5 TEORÍA DE LA TRAYECTORIA META

3.6 MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

Las teorías de liderazgo son aportaciones que han hecho especialistas en este campo de estudio. El grupo de teorías mayormente aceptadas son las de *contingencia* y *situacionales*, en las que el líder tiene la elección de comportarse de acuerdo con los riesgos y circunstancias que se presentan. También se han investigado las que le dan mayor importancia a las relaciones que se desarrollan entre los líderes y sus seguidores.

Los contenidos de cada uno de estos enfoques son utilizados por líderes empresariales para fomentar una mayor participación de los individuos a su cargo; además, constituyen una guía de comportamiento ante diversas situaciones que se pueden presentar en las empresas.

En resumen, las teorías son explicaciones de aspectos relacionados con el liderazgo y que sirven para analizar, estudiar y predecir la conducta de líderes exitosos. En la siguiente sección el lector podrá identificar el contenido de las teorías de los rasgos, las que se relacionan con la conducta, las de contingencia y situacionales, la del intercambio entre líder y seguidores, la denominada *ruta meta* y por último, el modelo de participación del líder.

### 3.1 TEORÍAS DE LOS RASGOS

Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.<sup>17</sup>

Las teorías de los rasgos de liderazgo se refieren a los estudios que se realizaron (y que aún siguen en proceso) sobre las principales características de los líderes; destacan las físicas, sociales, de personalidad, así como los aspectos esenciales sobre la forma de trabajar. De acuerdo con estas aportaciones, es común que los líderes posean, rasgos físicos como una estatura significativa y mirada imponente; entre los rasgos sociales destacan la diplomacia, estudios, ímpetu y seguridad; los atributos de personalidad están representados por cierto grado de madurez, la iniciativa y aceptación de la responsabilidad.

Lo más importante de estas investigaciones son los rasgos similares que han encontrado en los líderes eficaces, los cuales se explican a continuación:

- a) Dominio. Los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando; trabajan para desarrollar y disfrutar las habilidades de su equipo y en el proceso hacen crecer al resto de las personas.
- b) Gran energía. Los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos y enfrentar las adversidades que se presenten.
- c) Confianza en sí mismos. Los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que pueden resolver cualquier problema. Las personas a su cargo no los ven como arrogantes; al contrario, los admiran por su capacidad.
- d) Locus de control. El verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro

---

<sup>17</sup> Robert N. Lussier y Christopher F. Achua. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 29.

de los objetivos. Es así como asume la responsabilidad de lo que pueda suceder. Los demás aprenden de su experiencia.

e) Estabilidad. Los líderes conocen sus debilidades y fortalezas, por lo que están orientados a mejorar las cosas y no ponerse a la defensiva. siempre Procuran no desequilibrarse emocionalmente.

f) Integridad. Los buenos líderes se orientan hacia la práctica de la honestidad y la ética. Para sus seguidores, son un ejemplo de rectitud y valores.

g) Inteligencia. Los líderes tienen un coeficiente intelectual arriba del promedio y obtienen grados académicos; pero ya no sólo se considera este tipo de inteligencia relevante, sino también lo que se denomina *inteligencia emocional*. Se dice que el primer factor consigue el empleo y el segundo, ascensos.

h) Flexibilidad. El líder siempre se podrá adaptar a cualquier cambio situacional y se mantiene a la vanguardia de lo que sucede en el mundo.

i) Sensibilidad, El líder excelente se preocupa por lo que le sucede a las personas y por el crecimiento de ellas en lo profesional; antepone los intereses de los demás al suyo propio. Obtiene, a cambio obediencia y lealtad indiscutibles.<sup>18</sup>

De acuerdo con este grupo de teorías un líder excelente cuenta con la mayor parte de las características mencionadas anteriormente.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1) Con el objetivo de incrementar tus conocimientos, de manera individual investiga el concepto de *inteligencia* escríbelo en tu cuaderno y entrégalo al docente en la próxima clase para una retroalimentación.

2) Para conocer más sobre la teoría de los rasgos, investiga individualmente los conceptos y ejemplos de los rasgos de personalidad, físicos, sociales y de trabajo. Con los resultados, diseña en la computadora un cuadro comparativo que incluya los ejemplos que

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, pp. 32-37.

hayas encontrado. Al final del cuadro redacta una conclusión y envíalo al correo electrónico del maestro para la retroalimentación.

### 3.2 TEORÍAS CONDUCTUALES

Este grupo de teorías tiene como característica principal establecer la diferencia de comportamiento entre quienes son líderes y quienes sólo son jefes o gerentes. En la primera unidad de este libro se detalla una de las aportaciones que pertenecen a esta clasificación, la que se relaciona con la forma en que los líderes delegan su autoridad para establecer los estilos de liderazgo (que se dividen en autocráta, democráta y de rienda suelta o liberal). A continuación se presentan algunas de las modalidades de las teorías conductuales:

- a) Los estudios de la Universidad de Ohio hacen referencia a que los líderes orientan a las personas; respecto a la actitud que demuestran y su forma de trabajar; tal dirección logra contribuir al trabajo diario, además de que ayuda a tomar en cuenta la confianza, respeto y empatía.
- b) Rejilla o Grid gerencial. Este estilo clasifica a los líderes de acuerdo con la forma en que demuestran su mayor preocupación; algunos tienen mayor interés por la gente y otros por la producción.
- c) Teoría XY. Clasifica a los líderes de acuerdo con su nivel de cooperación y compromiso.
- d) Los estudios de la Universidad de Michigan marcan estilos de acuerdo con la orientación, que puede ser hacia los empleados o a la producción, Estos trabajos son similares a los que ofrecen los investigadores sobre la rejilla o Grid gerencial.
- e) Estudios de Escandinavia. Los resultados indican de los estudiosos de las universidades de los países escandinavos indican que los líderes relacionados con el mejor desempeño están orientados al desarrollo; es decir; a una mejor preparación y adquisición de nuevos conocimientos; buscan nuevas ideas, generan grandes cambios y valoran también la experimentación.

Este grupo de teorías no ha tenido mucho éxito, entre los lectores porque no toma en cuenta los factores circunstanciales o sucesos que se puedan llegar a generar; por ejemplo, cómo debe actuar el líder de acuerdo con el carácter y estudio de las personas, los problemas que se presenten en la organización y hasta el entorno de la empresa con el que constantemente se interactúa; es decir; la relación con proveedores, clientes, gobierno, asociaciones, entre otros. Dichas líneas teóricas sólo hacen referencia a la conducta individual del líder; no a la forma en que esa conducta se orienta a su relación con otras personas y organizaciones.

### 3.3 TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA Y SITUACIONAL

La contingencia básicamente es un riesgo, por lo que la conducta del líder, de acuerdo con estas teorías, depende de los subordinados, de las tareas y de las variables del grupo. Dentro de estas teorías se encuentran:

a) Teoría de contingencia de Fiedler. En ella se explica que la conducta del líder depende de la situación favorable o desfavorable que presenten los subordinados. Propone tres dimensiones: las relaciones del líder, la estructura de la tarea y el poder del puesto.

Los líderes que conservan buenas relaciones con los empleados, tienen una mayor influencia sobre ellos. Asimismo, cuanto más estructurado esté el trabajo, más favorable será la situación y no presentará ningún problema. Por último, según estos presupuestos el líder con poder por posición ejerce mucha influencia sobre sus seguidores: cuanto mayor sea el poder que tenga, más favorable será la situación.

b) Teoría situacional de Hersey y Blanchard. En este caso los niveles de conducta que tenga el líder al estar dirigiendo una organización, dependen de los niveles de disposición de los subordinados, quienes aceptarán o rechazarán al líder independientemente del comportamiento que éste posea. En este caso se toma en cuenta el grado de madurez del grupo, que puede entenderse según dos criterios, que son:

1. M1. Cuando los colaboradores no están dispuestos a asumir su propia responsabilidad.
2. M2. Cuando los miembros están dispuestos a asumir su propia responsabilidad, pero no se sienten con las habilidades necesarias.
3. M3. Cuando los trabajadores están dispuestos a llevar a cabo sus actividades, pero no quieren hacer lo que el líder desea.
4. M4. Los subordinados se encuentran con una mayor disposición y se sienten lo suficientemente preparados para hacer la tarea encomendada.<sup>19</sup>

La conducta del líder estará de acuerdo a estos grados de madurez de sus colaboradores, en ciertas situaciones será un apoyador, o una persona más participativa y en otras ocasiones será todo un directivo.

Las teorías situacionales y de contingencia son similares, la única diferencia es que las primeras se enfocan más en el comportamiento que el líder debe utilizar de acuerdo a la conducta que presente su equipo de trabajo, mientras que las segundas son más completas porque independientemente de que influyan factores de riesgo (por ejemplo. problemas personales de los empleados, un desastre natural, o una nueva ley) la conducción de un líder incluye también variables situacionales, con fundamento en el comportamiento de los subordinados y las actividades que éstos realizan.

#### 3.4 TEORÍA DEL INTERCAMBIO ENTRE LÍDER Y MIEMBROS

Esta teoría divide a los subordinados en dos grupos, de acuerdo con las recompensas que reciben por parte del líder. Por un lado existe un grupo interno con el cual el líder fomenta una gran relación: los empleados a su cargo bajo esquemas de confianza y atención; a ellos los hace gozar de grandes privilegios. Este equipo se desempeña de manera más eficiente con menor rotación y mayor satisfacción. Por otra parte, se puede llegar a constituir un grupo externo que obtiene menos atención y recompensas por

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>

parte del líder; las relaciones con él están basadas mucho más en la autoridad formal, ya que es un núcleo que se desempeña con menor grado de eficiencia, por lo que sus calificaciones son más bajas que el primer conjunto. Como se observa, la teoría indica una diferenciación por parte del líder con base en el desempeño de los subordinados.

### 3.5 TEORÍA DE LA TRAYECTORIA META

Esta teoría, propuesta por Robert House, sostiene que el líder es responsable de la motivación de los trabajadores para el logro de objetivos, por lo que se convierte en un guía y apoyo para ellos. Toma en cuenta las esperanzas y los sueños de la gente, así como las posibilidades que ofrece la organización para que estos anhelos se logren. Ayuda a determinar el estilo de liderazgo conveniente (los cuales pueden ser: el directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro). Su iniciativa maximiza el desempeño y la satisfacción en el trabajo. En pocas palabras, esta teoría afirma que el líder es el encargado de apoyar y guiar a los trabajadores al cumplimiento de sus sueños; les indica la ruta a seguir para lograr sus objetivos y los motiva a dar resultados.

### 3.6 MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER

Modelo desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, relaciona el comportamiento y participación del líder en la toma de decisiones. Se trata de un árbol de decisión, ya que hace posible elegir, entre cinco estilos de liderazgo:

- a) Decisorio. Corresponde con los dirigentes que toman la decisión sobre algún problema y lo dan a conocer entre los seguidores.
- b) Consulta individual. El líder da a conocer a sus empleados, de modo individual, el problema; obtiene información y sugerencias.
- c) Consulta al grupo. En una reunión grupal, el líder da a conocer el problema, escucha soluciones y luego toma la decisión.
- d) Facilitador. En este caso, el líder toma la decisión bajo consenso, sin llegar a imponer sus propias ideas.

e) Delegador. El líder deja que el grupo sea quien tome la decisión, únicamente interviene respondiendo preguntas y proporcionando los recursos necesarios.

Para determinar cuál de todos estos estilos es el correcto y poder aplicarlo, es necesario tomar en cuenta la importancia de la decisión, del compromiso, la pericia del líder, la probabilidad del compromiso por parte de los trabajadores, su apoyo a los objetivos empresariales; así como su pericia y competencia.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza un apunte sobre las teorías que, desde tu punto de vista, sean las más importantes e útiles para tu vida profesional. Redáctalo a mano en hojas blancas y con letra legible. Debes dar a conocer tu análisis en clase para llegar a una conclusión grupal, con ayuda del docente.

## AUTOEVALUACIÓN

- 1) Grupo de teorías que determina estilos de liderazgo con base en el comportamiento de estas personas:\_\_\_\_\_
- 2) Grupo de teorías que explican el liderazgo excelente con base en riesgos y situaciones que se pueden dar en las empresas:\_\_\_\_\_
- 3) Teoría que fomenta un intercambio entre líder y seguidores, basado en la confianza y la amistad:  
\_\_\_\_\_
- 4) Grupo de teorías que han llegado a establecer características como el dominio, locus de control y sensibilidad, presentes en los líderes de excelencia, :\_\_\_\_\_
- 5) Es un modelo que aplica un árbol de decisión sobre el estilo de liderazgo:\_\_\_\_\_
- 6) En esta teoría el líder es responsable de motivar a los empleados, por lo cual, se convierte en un guía para ellos:\_\_\_\_\_

### Respuestas

- 1) Teorías conductuales.
- 2) Teorías de la contingencia y situacionales.
- 3) Teoría del intercambio entre líder y miembros.
- 4) Teorías de los rasgos.
- 5) Modelo de participación del líder.
- 6) Teoría de la trayectoria meta.

## UNIDAD 4

### TEMAS CONTEMPORÁNEOS DEL LIDERAZGO

#### OBJETIVO

El estudiante identificará y estudiará la confianza, la inteligencia emocional y las funciones contemporáneas como componentes del liderazgo efectivo; igualmente, analizará el reconocimiento de roles y otras teorías de liderazgo que han sido planeadas en la actualidad como ejes para el funcionamiento exitoso en la organización.

#### TEMARIO

4.1 DIMENSIONES BÁSICAS DE LA CONFIANZA

4.2 LÍDERES COMO CANALIZADORES DE SIGNIFICADO

4.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL

4.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EFICACIA DEL LIDERAZGO

4.5 FUNCIONES DE LIDERAZGO CONTEMPORÁNEAS: DE EQUIPO, MENTOR, AUTOLIDERAZGO

4.6 LIDERAZGO MORAL

4.7 LIDERAZGO EN LÍNEA Y EN PERSONA

4.8 LIDERAZGO COMO ATRIBUCIÓN Y SUSTITUTOS NEUTRALIZADORES DEL LIDERAZGO

# MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En esta época, en la que algunos de los valores empresariales son difíciles de mantener por las personas que trabajan en una organización (debido a las tentaciones a las que se ven expuestas), es precisamente la confianza, el ejemplo moral, las capacidades surgidas de la inteligencia emocional, atributos que contribuyen al ejercicio de un liderazgo altamente efectivo.

Los líderes pueden adoptar diversos roles: así como existen los del tipo moral, también funcionan los que se pueden aplicar a equipos virtuales.

Los diversos estudios de investigadores contemporáneos que analizan el liderazgo exponen teorías independientes a la del carisma y de contingencias; tales abordajes son el *transformacional*, *transaccional*, *el de contribución del liderazgo* y, por último, *el que estudia factores sustitutos y neutralizadores del mismo*. Es importante mencionar que esta última corriente es considerada parte de las teorías de contingencias.

Existen grandes líderes, como Robert Crandall y Rachel Carson, quienes son un claro ejemplo de la *teoría de intercambio* (transaccional) y de la que es resultado de las personas que quieren cambiar al mundo (transformacional). En este capítulo el lector podrá comprender cada una de estas corrientes.

#### 4.1 DIMENSIONES BÁSICAS DE LA CONFIANZA

¿Qué es la confianza? Para Francis Fukuyama<sup>20</sup> la confianza es un activo invaluable fuertemente ligado al éxito económico, mientras que para L. T. Hosmer<sup>21</sup> es la expectativa de un comportamiento éticamente justificable. Por su parte, Oliver E. Williamson y Richard Craswell la explican en términos de un contrato relacional y D. J. McAllister la concibe como la medida en que una persona está confiada y deseosa de actuar con base en las palabras, las acciones y las decisiones de otros.<sup>22</sup>

En general, la confianza es estudiada desde el punto de vista de varias disciplinas. En el ámbito de liderazgo se estudia a partir del enfoque de la dirección empresarial. En ese contexto, la confianza se visualiza como un instrumento de control que contribuye a que los empleados trabajen en un equipo de manera más eficaz. También es reconocida como un indicador de satisfacción en el proceso de la toma de decisiones organizativa.

Los líderes generan confianza, la cual se basa en tres principales dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad. El primer componente logra que los empleados crean en su jefe o líder, por lo que éste debe dar el ejemplo con sus acciones, palabras y ética en la conducción de una empresa. El segundo, que se fundamenta en el respeto; indica que los trabajadores deben percibir que la organización los apoya en su desarrollo profesional y que son tomados en cuenta para emitir opiniones e iniciativas. Por último, para que se practique la imparcialidad, los colaboradores tienen que sentir que el negocio en el que se desempeñan aplica justicia y equidad.

La confianza puede ser de dos tipos: generalizada e interpersonal, según sea su objetivo: para relacionarse con desconocidos o interactuar con gente conocida, incluyendo la familia. También existe la confianza basada en el miedo (disuasión), en el conocimiento por la información que nos transmiten las personas y en la completa comprensión de los deseos de las personas (identificación).

---

<sup>20</sup> Silvia Sanz, Karla Ruíz e Isabel Pérez. "Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales", p. 1. Tomado de: <http://mx.search.yahoo.com/search?p=dimensiones+de+la+confianza&ei=utf-8&fr=chr-yie8>.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

La confianza y la forma en que ésta se aplica dentro de la dirección de las empresas se consideran componentes fundamentales para el liderazgo.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

- a) Investiga un poco más sobre el tema de la confianza en páginas electrónicas, como:  
[www.ejornal.unam.mx](http://www.ejornal.unam.mx), <http://greatplacetowork.com.mx> y [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- b) Elabora un mapa mental a mano, utilizando colores para representar las dimensiones de la confianza.

### 4.2 LÍDERES COMO CANALIZADORES DE SIGNIFICADO

Estos líderes son personas más apegadas a ciertos prejuicios y se orientan a conceptos como la visión, la cultura y el compromiso, que a lo que sucede bajo su nivel jerárquico. Unifican a las organizaciones y centran su atención en el logro, objetivo o resultado que se pretende, con lo que maximizan el potencial de los empleados.

Por lo general estas personas tratan de crear un clima positivo para todos. Es un rol que se adapta a cualquier necesidad de cambio, cuando así lo requieran las organizaciones. En este contexto, su estudio es considerado parte del liderazgo relacional.

### 4.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Existen dos formas especiales de liderazgo contemporáneo: transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre el líder y el seguidor.<sup>23</sup> En este caso existe cooperación entre las dos partes: ambas reciben premios y también castigos. Se reconoce una relación de dependencia; ya que el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines y éste, a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder.

Robert Crandall; de American Airlines; es un claro ejemplo de líder transaccional: logró negociar con pilotos y personal de la aerolínea, con lo

---

<sup>23</sup> Arthur Shriberg, David Shriberg y Carol Lloyd, *Liderazgo práctico, principios y aplicaciones*, p. 261.

que le ahorró a la compañía costos de mano de obra y creó una ventaja competitiva en los trabajadores sobre las demás empresas.

Los líderes transaccionales guían a los empleados en lo que puede ser la dirección correcta, y fundamentan las decisiones en las características de la tarea; tales como tiempo de realización y medios o instrumentos que se necesitan para llevar a cabo el trabajo.

“El liderazgo transformacional, por su parte, va más allá de la noción del intercambio. Burns (1970) mencionó que el liderazgo transformacional incluye dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real”.<sup>24</sup>

En este contexto, ambas partes se impulsan para ser mejores personas, y motivan una transformación que beneficia al aspecto que más interesa a cada uno. Existe un compromiso para satisfacer aspiraciones y metas en una organización. El objetivo de este liderazgo es cambiar lo que rodea a las partes para mejorar su calidad de vida. Como ejemplo de este liderazgo se tiene a Rachel Carson, bióloga marina y maestra en ciencias en 1932, cuando las mujeres no eran científicas y, por lo tanto, tampoco ocupaban empleos a ese nivel. Se hizo escritora de la naturaleza y a través de las letras denunció el maltrato al medio ambiente. Fue ampliamente premiada, reconocida y remunerada por su labor.

A los líderes transformacionales también se les considera carismáticos. Evolucionan más que el transaccional, puesto que fomentan un aumento en el desempeño de los trabajadores en porcentajes más elevados de lo que ocurriría en un enfoque transaccional.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Con la finalidad de que conozcas más sobre los líderes transformacionales, entra a la liga <http://www.youtube.com/watch?v=s5aAEfJagj0> y analiza el video Hotel Rwanda: posteriormente haz una lista de las características del personaje principal y prepárate para un debate en la próxima clase.

---

<sup>24</sup> *Ibidem.* p.261.

#### 4.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EFICACIA DEL LIDERAZGO

La inteligencia emocional (cuyo significado ya se analizó en la segunda parte de este texto, como complemento de la teoría de los rasgos de liderazgo), presenta las siguientes cualidades:

- Conciencia de uno mismo. Es la capacidad de cada persona para reconocer sus emociones y sentimientos. Por ejemplo: una persona puede saber qué tan introvertida o extrovertida es su personalidad.
- Equilibrio anímico. Se define como el autocontrol de toda persona sobre los sentimientos y estados de ánimo propios. Por ejemplo: cualquier directivo puede tener problemas familiares, pero no debe demostrarlo en el trabajo.
- Motivación. Se trata de la capacidad para inducir a estados emocionales positivos, como el entusiasmo y el optimismo. Como ejemplo se puede mencionar a los jefes que elogian constantemente a los subordinados para que logren los resultados deseados.
- Control de los impulsos. Es la capacidad para controlar los impulsos y aplazar su actuación en pos de conseguir resultados excelentes. Cualquier persona puede tener una discusión con un compañero de trabajo, pero no debe llegar a la agresividad.
- Sociabilidad. Las anteriores cualidades se relacionan con el conocimiento; en cambio, la sociabilidad se vincula con los sentimientos, y consiste en la habilidad para comprender lo que quieren decir las personas al transmitir sus emociones. En este caso, es indispensable que los gerentes orienten sus esfuerzos a la atención del factor humano, en caso de que tengan problemas de cualquier índole.

Es importante para los líderes practicar la inteligencia emocional, reconociendo sus propias aptitudes emocionales: autodominio, confiabilidad,

escrupulosidad, adaptabilidad e innovación. Mediante esta combinación los líderes logran ser eficientes.

De acuerdo con los estudios del doctor Daniel Goleman, existen seis clases o estilos de liderazgo eficaz, que emanan de diferentes destrezas de la inteligencia emocional. Las situaciones o ambientes en que se encuentran los directivos dictan la combinación particular de destrezas y, eventualmente, el estilo adecuado de dirección que un líder utilizará:<sup>25</sup>

1. Líder visionario. Está dispuesto a cualquier cambio que se requiera relacionado con la meta principal del negocio.
2. Líder instructor. Ayuda a los empleados a mejorar cada día
3. Líder de afiliación. Trata de unificar a los miembros en un equipo de trabajo.
4. Líder democrático. Busca retroalimentación y consenso.
5. Líder que marca pautas. Consigue resultados de calidad con equipos motivados.

Líder autoritario. Trata con los empleados conflictivos y, además, controla las crisis que pueden llegar a suceder.

De acuerdo con esta tipología, los líderes pueden practicar destrezas como, empatía, capacitación, conocimiento de sí mismos, diligencia, rendimiento, iniciativa, autocontrol, comunicación, colaboración, establecimiento de relaciones y fungir, al mismo tiempo, como catalizadores de cambios.

En resumen, la inteligencia emocional es importante en la práctica de liderazgo, pues combinando los conocimientos y las emociones, se pueden lograr grandes resultados; como la conservación de equipos de trabajo estables, colaborativos y leales.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investiga el significado de las aptitudes emocionales de los líderes: autodominio, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

---

<sup>25</sup> Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, *Desarrollo de habilidades directivas*, p.258.

Puedes apoyarte en sitios especializados de internet sobre negocios y liderazgo. Realiza una conclusión final sobre lo que entendiste.

#### 4.5 FUNCIONES DE LIDERAZGO CONTEMPORÁNEAS: DE EQUIPO, MENTOR Y AUTOLIDERAZGO

En las economías actuales y los negocios más exitosos (es decir; que son redituables y reconocidos en el mercado); bajo el funcionamiento de un liderazgo efectivo, se desarrollan tres funciones primordiales, las cuales se explican a continuación:

- a) De equipo. Los equipos son un conjunto mínimo de personas a quienes se les encarga una labor, por lo que siempre existe un líder que da orientación y fomenta el compromiso entre los miembros para el logro de toda actividad. El trabajo se desarrolla en armonía y con respeto.
- b) Mentor. El líder, en este caso, se convierte en un guía para cada uno de los miembros del equipo, comparte su conocimiento y esfuerzo de tal forma que los empleados obtienen nuevas expectativas para trabajar.
- c) Autoliderazgo. Sin la automotivación y la capacidad de influencia que los mismos líderes ejercen, no se lograrían resultados benéficos para el grupo y para la organización en general. Esta capacidad se considera una habilidad productiva.

Gracias a estas funciones de los líderes se logra una mayor cohesión, motivación, inspiración y logro en los grupos de trabajo.

#### 4.6. LIDERAZGO MORAL

En ocasiones la humanidad se entera por los medios de comunicación de la falta de ética de algunas empresas, por ejemplo: ha sido una práctica común que en el sector farmacéutico se otorguen múltiples regalos a los médicos para comprar su preferencia al prescribir los medicamentos; también es reconocida la existencia de unos cuantos distribuidores a nivel nacional que encarecen excesivamente la medicina destinada a enfermos del corazón y la

diabetes. En la India, otras empresas similares han tratado de boicotear la producción de genéricos que son paliativos contra el cáncer. Compañías mineras han causado daños en la vida de grupos aborígenes en Australia. Todos conocen el caso de los “diamantes de sangre”, conflicto que dio origen a una película sobre la verdad de algunas minas de diamantes en África. Pero, ¿por qué sucede esto? ¿Qué ha llevado a los directivos empresariales a aceptar algunas situaciones de soborno y corrupción, a cambio de los beneficios económicos? Podría responderse que se trata de la falta de valores y de la carencia de un código de ética adecuado a cada situación empresarial. Es en estas situaciones, en que se debe llevar a la práctica el denominado *liderazgo moral*.

El líder moral es pasivo, es un ciudadano ejemplar, pregona con el ejemplo, su honestidad, integridad, ética y otros valores importantes. Este líder debe tener una noción clara de la sociedad actual para encontrar las estrategias adecuadas. Debe evaluar sus fortalezas y debilidades, tener iniciativa, hacer a un lado las tendencias egocéntricas, fomentar el amor en cada una de sus acciones, fungir como un miembro respetuoso de los lazos familiares, fomentar la unidad entre los miembros de una organización y usar el talento en beneficio de la humanidad. Sus acciones buscan mejorar la conducta humana, dentro del ámbito de los negocios; y dirigirla a la aplicación de valores y principios. Se necesita de un líder moral y es quizá el rol más importante para todos los que dirigen personas.

#### 4.7. LIDERAZGO EN LÍNEA Y EN PERSONA.

Los adelantos de la tecnología de información hacen que un jefe, gerente o líder pueda estar en un área geográfica, y en otra muy distante el grupo de gente con la que trabaja. Se origina lo que se conoce como *liderazgo en línea*. Quien lo ejerce puede adoptar cualquier estilo; la única diferencia; son los instrumentos mediante los cuales puede comunicarse con su equipo: en general se utiliza todo lo relacionado a las telecomunicaciones. Esto supone una alta inversión inicial para las compañías, pero a largo plazo, los altos costos fijos se reducen.

Existen empresas virtuales altamente exitosas; en otras palabras; que gozan de prestigio en la red y tienen grandes beneficios económicos y

operan bajo el mando de líderes eficaces; todo gracias al internet. Redes sociales, celulares y otros dispositivos móviles hacen que en cualquier lugar y a cualquier hora se esté llevando a cabo una transacción de negocios. Aunque los tratos son más impersonales, se puede generar confianza, no sólo en los clientes, sino en la gente que se tiene contratada. Por ello, es importante que el líder se comuniquen; debe, además, ser una persona servicial, atenta, comprometida, disciplinada, que cumpla todos los deberes que desempeña. Esto será de gran ejemplo para la gente que atiende o capacita del otro lado de la línea.

Un ejemplo de un liderazgo en línea eficaz es una de las más importantes compañías fabricantes de cómputo, que emplea a muchos colaboradores que usualmente no asisten a la oficina: trabajan desde cualquier parte. Gracias a las tecnologías de la información, la empresa ahorra mucho dinero en costos fijos, pero a cambio tiene que dirigir y controlar a través de las telecomunicaciones a una gran cantidad de personas que esperan instrucciones.

¿Qué desventajas pueden existir? Personas que no pueden verse cara a cara eliminan cualquier tipo de información que se pueda obtener con la comunicación no verbal. Cuando se recibe un mensaje electrónico, este puede malinterpretarse sin la ayuda o el apoyo del líder. El orden o estructura del mensaje puede dar lugar a una respuesta ineficiente. Además, no todas las personas saben redactar correctamente, a veces sus habilidades, están orientadas a otras funciones. En caso de un apagón de energía, el trabajo en línea queda interrumpido.

Esta modalidad se diferencia del liderazgo en persona en que exige una supervisión más directa de las actividades, al igual que un trato personalizado entre líder y empleados: se conocen más y sacan provecho de la cercanía, ya que si se tienen dudas se pueden aclarar inmediatamente. Las interferencias que pueden interrumpir las actividades no suceden todo el tiempo durante el liderazgo ejercido personalmente lo que crea un ambiente de gran confianza.

Dependerá de los directivos de las organizaciones, la mejor manera de trabajar con personas.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

De manera individual, realiza un cuadro comparativo con tres columnas, detallando las características de cada uno de los roles de liderazgo estudiados: liderazgo moral, en línea y en persona. Al final de la actividad, deberás redactar una conclusión.

### 4.8 LIDERAZGO COMO ATRIBUCIÓN Y SUSTITUTOS NEUTRALIZADORES DEL LIDERAZGO

En propuestas más recientes, se ha difundido una teoría denominada *de la atribución del liderazgo*, la cual trata de explicar al liderazgo como parte del desempeño de los seres humanos. Estas hipótesis afirman que un líder cuenta con ciertas características como inteligencia, dominio verbal, audacia, comprensión y personalidad desenvuelta. En las empresas esta teoría es usada para explicar el desempeño de las personas y los resultados que se logran. Establece que los líderes de alto desempeño y eficaces toman decisiones sin titubear.

Por otra parte, existe lo que se conoce como la *teoría de los sustitutos del liderazgo*; los que la postulan afirman que “hay variables que no puede controlar un líder y que influyen en los resultados mucho más que las mismas acciones del liderazgo”. Steven Kerr y John Jermier señalaron que ciertos factores situacionales impiden que los líderes influyan en las actitudes y conductas de los seguidores: “Los sustitutos del liderazgo incluyen las características del subordinado, de la tarea y de la organización, que eliminan la necesidad de un líder o neutralizan su comportamiento”.<sup>26</sup>

De esta forma, un sustituto del liderazgo hace ineficiente el estilo que se quiera aplicar. Por ejemplo, si hay demasiado profesionalismo y tareas muy estructuradas, el trabajador no requiere de un líder orientado a la tarea, porque la misma lo sustituye. Los neutralizadores limitan la conducta del líder. Es el caso de muchos directores de compañías multinacionales, que cuentan con subdirectores altamente competentes en cada una de las filiales de la compañía. Éstos, le rinden cuentas a esos directivos, neutralizando así, el estilo de liderazgo. Variables tan importantes como las características que

---

<sup>26</sup>Robert N.Lussier, , y Christopher F Achua,., *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 160.

tienen los seguidores, las de la tarea y la organización, pueden neutralizar o sustituir a los líderes, sin importar que estén orientados a las tareas o al trato con las personas.

En síntesis, se puede afirmar que la teoría de la atribución, considera al liderazgo como una función más (atribución) que tienen algunas personas y que lo aplican a otras. Los neutralizadores y sustitutos, como su nombre lo indica, dejan sin acción a un líder o lo sustituyen, por ejemplo: si un trabajador siente indiferencia por las recompensas que pueda recibir, entonces eso se convierte en neutralizador del liderazgo; ya que por más que el líder se preocupe por mantener motivado a ese empleado, no logrará que cumpla los objetivos planteados.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica cinco características que estén relacionados con los trabajadores, con la tarea o la misma organización y explica de qué forma pueden sustituir o neutralizar los estilos de liderazgo (mínimo, media cuartilla).

## AUTOEVALUACIÓN

- 1) Se le considera un indicador de satisfacción en la toma de decisiones organizativa: \_\_\_\_\_.
- 2) Son las tres principales dimensiones de la confianza:  
\_\_\_\_\_.
- 3) Tipo de confianza que comúnmente se desarrolla en las relaciones con desconocidos: \_\_\_\_\_.
- 4) Se encuentran más enfocados a la visión, la cultura y el compromiso:  
\_\_\_\_\_.
- 5) Teoría que considera al liderazgo como un intercambio: \_\_\_\_\_.
- 6) Teoría que identifica a los líderes que quieren aportar y cambiar el mundo que los rodea: \_\_\_\_\_.
- 7) Característica de la inteligencia emocional que trata sobre el autocontrol que toda persona tiene sobre sus sentimientos y estados de ánimo:  
\_\_\_\_\_.
- 8) Estilo de liderazgo derivado de la inteligencia emocional que practican las personas que ayudan a los empleados: \_\_\_\_\_.
- 9) Función del líder, durante la cual guía a los subordinados y les genera expectativas: \_\_\_\_\_.
- 10) Rol de líder que consiste en tratar de que sus seguidores practiquen valores y respeten el código de ética: \_\_\_\_\_.

### Respuestas

- 1) Confianza.
- 2) Credibilidad, respeto e imparcialidad.
- 3) Generalizada.
- 4) Líderes canalizadores de significados.
- 5) Transaccional.
- 6) Transformacional.
- 7) Equilibrio anímico.
- 8) Instructor.

9) Mentor.

10) Liderazgo moral.

## UNIDAD 5

### DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS: EVALUACIÓN Y COACHING

#### OBJETIVO

El estudiante conocerá y comprenderá las formas de evaluar el desempeño, con fundamento en las diversas competencias que existen y analizando el *coaching* (entrenamiento) como un elemento preponderante en la dirección actual de las empresas.

#### TEMARIO

5.1 NUEVA REALIDAD EMPRESARIAL

5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL

5.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

5.3.1 *Competencias estratégicas*

5.3.2 *Competencias intratélicas*

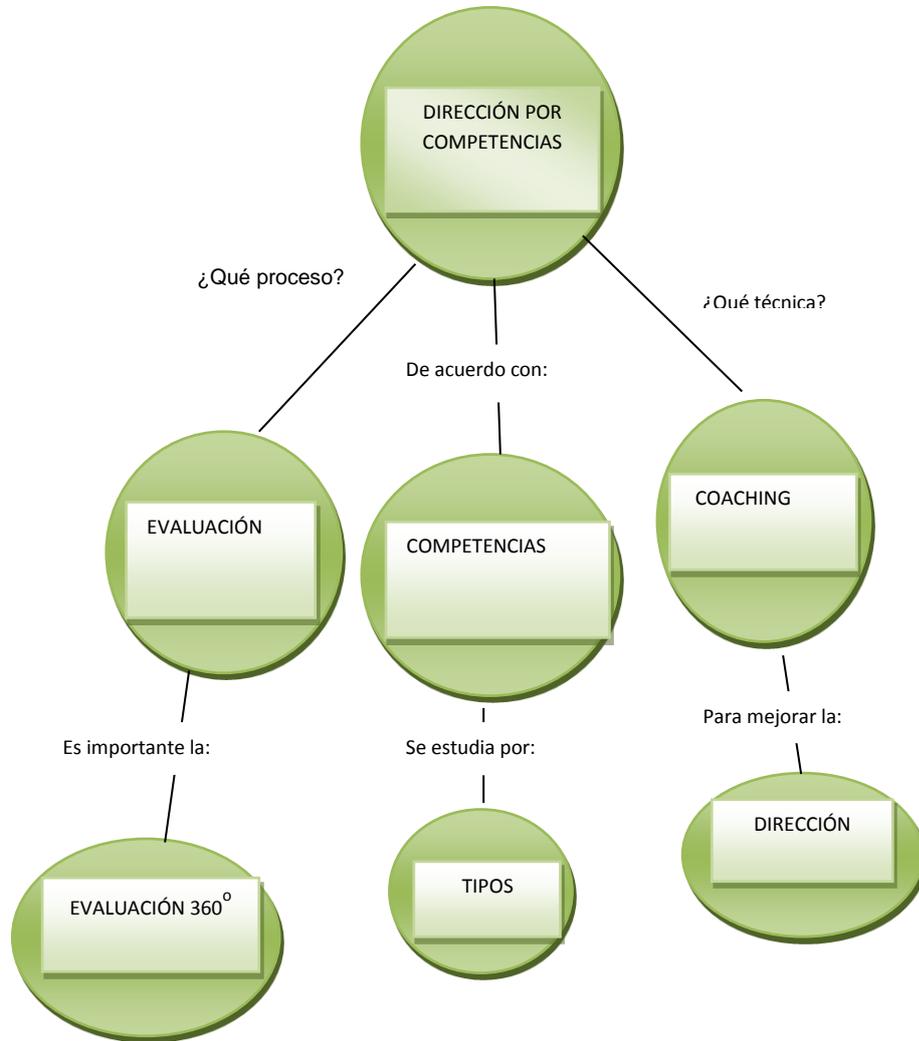
5.3.3 *Competencias de eficacia personal*

5.4 EVALUACIÓN 360° DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

5.5. APLICACIÓN DEL MODELO EN LA PRÁCTICA

5.6 COACHING: ELEMENTO CLAVE EN LA DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS.

# MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

La globalización, las tecnologías recientes y la economía actual, han dado como resultado un interés constante por lograr un desempeño excelente; por lo tanto; el factor humano se ha visto obligado a mejorar no sólo en la manera en que realiza el trabajo, sino también, a nivel personal. Esta tendencia provoca un cambio de actitud hacia la organización; es lo que se denomina *competencia*, y en el presente las empresas tienen la necesidad de buscar esa transformación en su recurso humano, empleando técnicas como la evaluación del desempeño y el *coaching* (entrenamiento).

En esta unidad se analiza ese proceso y la importancia que tiene como parte del liderazgo en la nueva dinámica de la dirección empresarial; que coordina a personas proactivas, honestas, sociables, con alto sentido de responsabilidad y compromiso.

## 5.1 NUEVA REALIDAD EMPRESARIAL

Los empresarios y líderes actuales, se enfrentan a una serie de cambios; sus negocios deben estar preparados para evolucionar. La nueva realidad empresarial tiene como atributo especial la globalización de los mercados y la competencia exhaustiva entre las empresas, lo que obliga a orientar todas las actividades hacia el cliente.

Con esta filosofía se requiere de una verdadera cultura empresarial que esté orientada a los procesos y las cadenas de valor, en mayor cuantía que a los procesos productivos y la gestión financiera. Los empresarios deben verificar la conducta de los consumidores y clientes suyos en cualquier etapa de la cadena de valor. No deben olvidarse las nuevas tecnologías de información, como tampoco la transformación que ha experimentado la humanidad en la forma de comunicarse. Estos factores afectan y, al mismo tiempo, benefician a las empresas, como también a los consumidores finales.

Se está registrando una transición a la era digital, lo que implica gran competitividad y escaso tiempo. La nueva economía está descrita por verdaderos cambios en tres aspectos: una excelente relación con el cliente, la innovación en el producto y las funciones con los negocios actuales. Por ejemplo, el concepto de espacio ha cambiado por los medios electrónicos que han eliminado las rentas de locales y el uso de los medios de transporte. Otro aspecto que cobra relevancia es el tiempo: ya no hay un horario definido: se debe estar disponible todas las horas de todos los días.

El uso del internet y las redes sociales agilizan cualquier movimiento o transacción de los negocios, lo que facilita a la empresa contemporánea fomentar las alianzas o asociaciones. El tamaño de la empresa tampoco importa tanto, al usar el sistema de comercio electrónico, siempre y cuando éste sea redituable. Existen compañías con pequeñas oficinas y que venden miles de dólares en un mes. Estos nuevos retos también implican exceso de conocimiento, información y valores.

Lo anterior conduce a replantear las líneas de actuación y competencia para toda empresa sin importar el giro. Este análisis abarca el beneficio, el mercado y la tecnología.

## 5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL

La evaluación del desempeño es el proceso para calificar los resultados y el modo de laborar de los individuos. Así se llega a tomar decisiones objetivas sobre el personal.<sup>27</sup>

La evaluación del desempeño es la medición, en forma cuidadosa, de los resultados de las operaciones, con el fin de recompensar el rendimiento del individuo o grupo.<sup>28</sup>

El estudio se aplica a un trabajador para saber exactamente cómo está desempeñando sus labores. Algunas de las técnicas empleadas son:

- Análisis escrito. En él se toman en cuenta las fortalezas y debilidades del empleado.
- Incidente crítico. Se enlistan las conductas clave del trabajador. No se incluyen los rasgos físicos.
- Escalas gráficas de calificación. Señalan factores de desempeño como el conocimiento, la cooperación y la honestidad.

Los objetivos primordiales de esta herramienta tan útil en los tiempos actuales, son la asignación de recompensas, la identificación de los mejores empleados con gran futuro en el negocio, la estimulación de mejoras continuas en los colaboradores, la evaluación de los planes de entrenamiento y la identificación de los programas óptimos de capacitación; entre otros.

Las evaluaciones de desempeño siempre deben aplicarse en toda empresa, por lo menos cada seis meses o cada año y deben ser enfocadas al puesto; no a la persona. Las evaluaciones generan motivación y grado de satisfacción en la gente, los hacen sentir importantes, que son tomados en cuenta y que la compañía tiene planes para ellos. Por ejemplo los bancos tienen la costumbre de que los gerentes califiquen a los empleados mediante un cuestionario; si la evaluación resulta sobresaliente, entonces el trabajador recibe un aumento de sueldo considerable.

---

<sup>27</sup> Juan José Huerta, *et al*; *Desarrollo de habilidades directivas*, p.65.

<sup>28</sup> Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional*, p.181.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con la finalidad de que comprendas las técnicas de calificación laboral, investiga los métodos de evaluación del desempeño de comparación por pares, la distribución forzada y las escalas ancladas a la conducta. De los resultados de tu investigación, haz un resumen. Puedes consultar cualquier libro sobre administración de personal o de recursos humanos.

### 5.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias son el conjunto de habilidades o capacidades que cada persona tiene para desarrollar un trabajo. Todos los seres humanos cuentan con alguna competencia y pueden desarrollar otras conforme avanza su preparación y desenvolvimiento profesional.

Las competencias se clasifican en genéricas y específicas. Las genéricas se enfocan en un conjunto o grupo de actividades y las específicas a funciones o tareas más concretas y analíticas. Por lo general, no existen por sí solas; sino que una persona puede aplicar ambas. Las competencias también se distinguen en dos categorías: *a)* técnicas o de puesto y *b)* directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellas características que debe tener un trabajador en un determinado puesto, tales como actitudes y conocimiento. Las segundas tienen relación con las conductas habituales y que se pueden observar en una persona. Es importante subrayar que ambas modalidades deben estar relacionadas con el ámbito directivo.

Las genéricas se dividen en estratégicas e intratécnicas; mismas, que se conceptualizan a continuación.

#### *5.3.1 Competencias estratégicas*

Las competencias estratégicas son las que se necesitan para obtener buenos resultados económicos; por ejemplo: la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de contactos de los que dispone una empresa.

### 5.3.2 Competencias intratégicas

Las competencias intratégicas se necesitan para reforzar el desempeño de los empleados, pues incrementan su grado de confianza y compromiso con la institución; entre éstas se incluyen la comunicación, la delegación, el trabajo en equipo y el compromiso.

### 5.3.3. Competencias de eficacia personal

Cardona y Chinchilla, agregan otras competencias directivas, denominadas *de eficacia personal*; entre éstas destaca la relación que se da entre las personas con el entorno y que mide la capacidad para autodirigirse o autoadministrarse (como ejemplo de estos atributos pueden mencionarse la iniciativa, la disciplina y el desarrollo personal).

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Únete con tus compañeros para formar un equipo; elaboren un collage sobre los tipos de competencias expuestos en los párrafos anteriores. Puedes utilizar cartulina o papel bond, además de hojas de colores, marcadores y plumones. Deberán exponerlo en clase.

### 5.4 EVALUACIÓN 360° DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Esta evaluación contribuye a conocer cómo se está desempeñando el factor humano en las empresas, proporciona estándares de evaluación actualizados, detecta áreas que se pueden aprovechar, crea planes, indica cómo supervisar al personal y lograr que el factor humano se acostumbre a la continua evaluación. También hace del autodesarrollo uno de los principales objetivos de cualquier empleado, al implantar visión de tipo estratégica y, lo más importante, mide las competencias de todo el personal.

Mediante esta herramienta se obtienen diferentes opiniones relacionadas con la forma de trabajo de cualquier colaborador. Los resultados que se obtienen muestran las habilidades y debilidades de los trabajadores, a la vez que les dejan ver las metas que han ido cumpliendo. En el proceso pueden participar gerentes o directivos, subordinados, clientes internos y externos.

El objetivo primordial es proporcionar al empleado una retroalimentación de tal forma que se pueda encauzar su trabajo hacia una mejora constante. No basta con una sola evaluación de este tipo, porque de lo que se trata es que el personal comprenda que tiene que reflexionar sobre su conducta y la forma de hacer las cosas. Esta evaluación no será eficiente si no logra realizarse un plan para desarrollar las competencias laborales.

En síntesis, la retroalimentación de 360 grados ha sido exitosa para muchas empresas, ya que ha permitido obtener una calificación imparcial de las personas que colaboran en las organizaciones. Este tipo de respuesta está fundamentada en las evaluaciones de desempeño que llevan a cabo varias personas a la vez, puesto que intervienen, el jefe, subordinados, colegas, el colaborador cuyo trabajo se evalúa y, esporádicamente, los clientes o proveedores, en caso de tener contacto con el trabajador.

La calificación que se obtiene es importante para los trabajadores, porque permite tomarlos en cuenta para sobresalir y no volver a cometer ningún error que impida una carrera en ascenso. Por ejemplo, en ciertas universidades, los maestros son evaluados por los alumnos, los tutores, el coordinador o jefe de docencia y por los compañeros de trabajo; que son seleccionados por medio de las academias. Además a la persona que está siendo evaluada se le entrega un cuestionario para que se autocalifique. Al final del proceso el coordinador docente se encarga de darle a conocer los resultados. Mediante este procedimiento se toman decisiones conjuntas para mejorar las actividades del maestro.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Lee “La retroalimentación de 360 grados permite administradores de calidad”, en el libro *Comportamiento organizacional* de John M. Ivancevich, página 212. Escribe en tu cuaderno un análisis de la lectura.

### 5.5 APLICACIÓN DEL MODELO EN LA PRÁCTICA

En la aplicación de un programa integral o de fuentes múltiples en una empresa, siempre se requiere de procesos graduales que deben ser

mejorados en la práctica. Con este objetivo, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Se debe utilizar la evaluación 360 grados, siempre y cuando se busque el desarrollo del individuo; de esta forma es más fácil que todo el personal acepte este proceso.
- b) Dicho programa deberá estar asociado a la estrategia que persigue la organización; por ejemplo si la estrategia está centrada en los clientes, entonces, en la evaluación ellos deben participar.
- c) Es importante otorgar capacitación a los participantes y elegir bien a los calificadores; de este modo la empresa podrá tener un mejor control administrativo.
- d) Es conveniente implantar la evaluación integral en los directivos para que el empleado tome las mejoras como un modelo a seguir.
- e) Si no se quiere invertir demasiado, se puede recurrir a preparadores internos bien capacitados.
- f) El paso final consiste la medición de los resultados.

Existen varios modelos para una retroalimentación múltiple basada en competencias; entre ellos destacan:

1. El método del Assessment Center. Creado en los años 50 por AT&T, es un método que se considera predictivo; consta de una evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento. Se trata de ejercicios que se aplican a un sector o nivel jerárquico, en el que se presentan situaciones reales; también se emplean pruebas psicológicas, pero como complemento. La evaluación la realizan observadores, consultores y técnicos debidamente entrenados, que observan y registran los comportamientos de las personas que están siendo evaluadas. Con estos resultados se detectan las necesidades de los empleados. Para lograr la efectividad del método, se define el puesto de trabajo, se crea una matriz de competencias en la que la competencia es valorada en tres pruebas. Cada una no debe evaluar más de tres competencias. Pueden intervenir de seis a 10 personas, y abarcar hasta tres días.

2. El test de Monster.-Se trata de una red de empleos, líder a nivel mundial y tiene sucursales en varias partes del mundo. Esta red desarrolló un listado de competencias que abarcan las de liderazgo, desarrollo de negocios, comunicación y personalidad. De acuerdo a esta descripción, se encuentra elaborado el test que se subdivide en dos: conductas laborales y directivas. Sea cual sea el método, lo ideal es que la empresa aplique el que se apegue más a su realidad

#### 5.6 COACHING: ELEMENTO CLAVE EN LA DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS

El *coaching* (entrenamiento), es una de las últimas novedades en el liderazgo. Se basa en la retroalimentación y comunicación. Es el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño.<sup>29</sup>

El coaching es una relación en la que el *coach* se compromete a apoyar y a ayudar a la persona para que ésta pueda alcanzar determinado resultado o seguir un camino específico. El *coach* es más que un líder: es, al mismo tiempo: un preparador, orientador, líder renovador y un creador e impulsor de talentos.<sup>30</sup>

Se forja entonces una relación entre jefe y subordinado en la que aquél convierte en un mentor para el empleado y lo ayuda a alcanzar sus metas.

Esta herramienta está diseñada de tal modo que fortalece los aspectos más sólidos del individuo y minimiza los aspectos débiles. Los líderes actuales consideran que hay que contar con seguidores eficaces, por lo que actualmente se da capacitación a los gerentes para que se conviertan en coaches y fomenten un mejor desempeño en el personal.

El modelo basado en el coaching orienta a los empleados a ser mejores cada día y contempla los siguientes aspectos:

- a) El establecimiento de una relación laboral basada en el apoyo; es decir; en este caso el jefe debe demostrar interés por el empleado, así

---

<sup>29</sup> Robert N. Lussier, *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p.185.

<sup>30</sup> Idalberto, Chiavenato, *op. cit.*, p. 495.

como su compromiso para guiarlo al éxito. No es necesario que entre ambos exista gran amistad.

- b) Los directivos deben elogiar y reconocer el mérito de los empleados mediante la concesión de ciertos reconocimientos como las medallas, diplomas, ropa, viajes, comida, entre otros. Mary Kay es una compañía de cosméticos que ha tenido gran éxito gracias a su efectivo sistema de reconocimientos.
- c) Los líderes deben evitar culpas y apenar a otros: hacer notar una mala conducta a los empleados no ayuda al mejoramiento continuo que se persigue a través del coaching. Hay que resaltar las mejores habilidades y destrezas que cada colaborador tenga.
- d) El gerente debe concentrarse en el comportamiento, no en la persona, puesto que el propósito del coaching es conseguir mejoras en el comportamiento, sin subestimar a las personas.
- e) Aplicar la autoevaluación en los empleados. De esta forma, ellos pueden darse cuenta de las diferencias en la evolución de su conducta.
- f) Después de las evaluaciones, hay que proporcionar las retroalimentaciones necesarias oportunas y flexibles.
- g) Los directivos deben poner el ejemplo. Si un empleado observa que su jefe es eficaz, lo imitará con el paso del tiempo.

En el proceso se debe evitar la crítica, sólo debe existir la retroalimentación positiva.

El nuevo contexto empresarial exige el establecimiento del coaching que se traduce en conductas altamente positivas y generan cambios tan profundos que se reflejan en el logro de los objetivos organizacionales y el compromiso y lealtad de las personas hacia la empresa.

En términos generales, el coaching busca cimentar habilidades y destrezas como la comunicación, ventas, trabajo en equipo y solución de problemas, además del mejoramiento de las características personales como impacto o asertividad.

Empresas como ADT, Telefónica de Argentina, Hotel Sheraton, NH hoteles de España; son ejemplos de organizaciones que han optado por el proceso de coaching para entrenar y lograr un cambio en su personal.

### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Para reforzar lo aprendido en esta sección, redacta un ensayo de dos cuartillas, denominado “La importancia del coaching en las organizaciones”, consulta tres referencias bibliográficas. Escríbelo en arial 12 e interlineado 1.5. Una vez terminado el escrito, deberás entregarlo al docente.

## AUTOEVALUACIÓN

1. La nueva realidad empresarial, tiene como atributo especial:
  - a) La globalización y la competencia.
  - b) La filosofía y la cultura.
  - c) Los procesos y la cadena de valor.
  - d) La gestión financiera y la producción.
  
2. Proceso para calificar el desempeño laboral:
  - a) La producción.
  - b) La evaluación del desempeño.
  - c) El coaching.
  - d) La competencia.
  
3. Métodos de evaluación del desempeño
  - a) El coaching y el mentoring.
  - b) La competencia y la evaluación.
  - c) El incidente crítico y las escalas gráficas.
  - d) El conocimiento y la cooperación.
  
4. Conjunto de habilidades o capacidades con las que cuenta una persona para desarrollar un trabajo.
  - a) Coaching.
  - b) Evaluación de desempeño.
  - c) Evaluación 360 grados.
  - d) Competencias.
  
5. Son aquellas competencias que se necesitan para reforzar el desempeño de los empleados:
  - a) Intratégicas.
  - b) Estratégicas.
  - c) Técnicas.
  - d) De puesto.

6. En este proceso pueden intervenir varias personas: los jefes, subordinados, proveedores, clientes.

- a) Competencia.
- b) Evaluación 360 grados.
- c) Coaching.
- d) Cadena de valor.

7. Se trata de una relación en la que una persona se compromete apoyar a otra para que alcance sus objetivos:

- a) Evaluación.
- b) Competencia.
- c) Coaching.
- d) Cadena de valor.

## Respuestas

- 1) a
- 2) b
- 3) c
- 4) d
- 5) a
- 6) b
- 7) c

## UNIDAD 6

### LIDERAZGO PERSONAL

#### OBJETIVO

Comprender los componentes principales del liderazgo personal y analizar la evolución profesional y personal que son fundamentales en un líder.

#### TEMARIO

6.1 PROACTIVIDAD

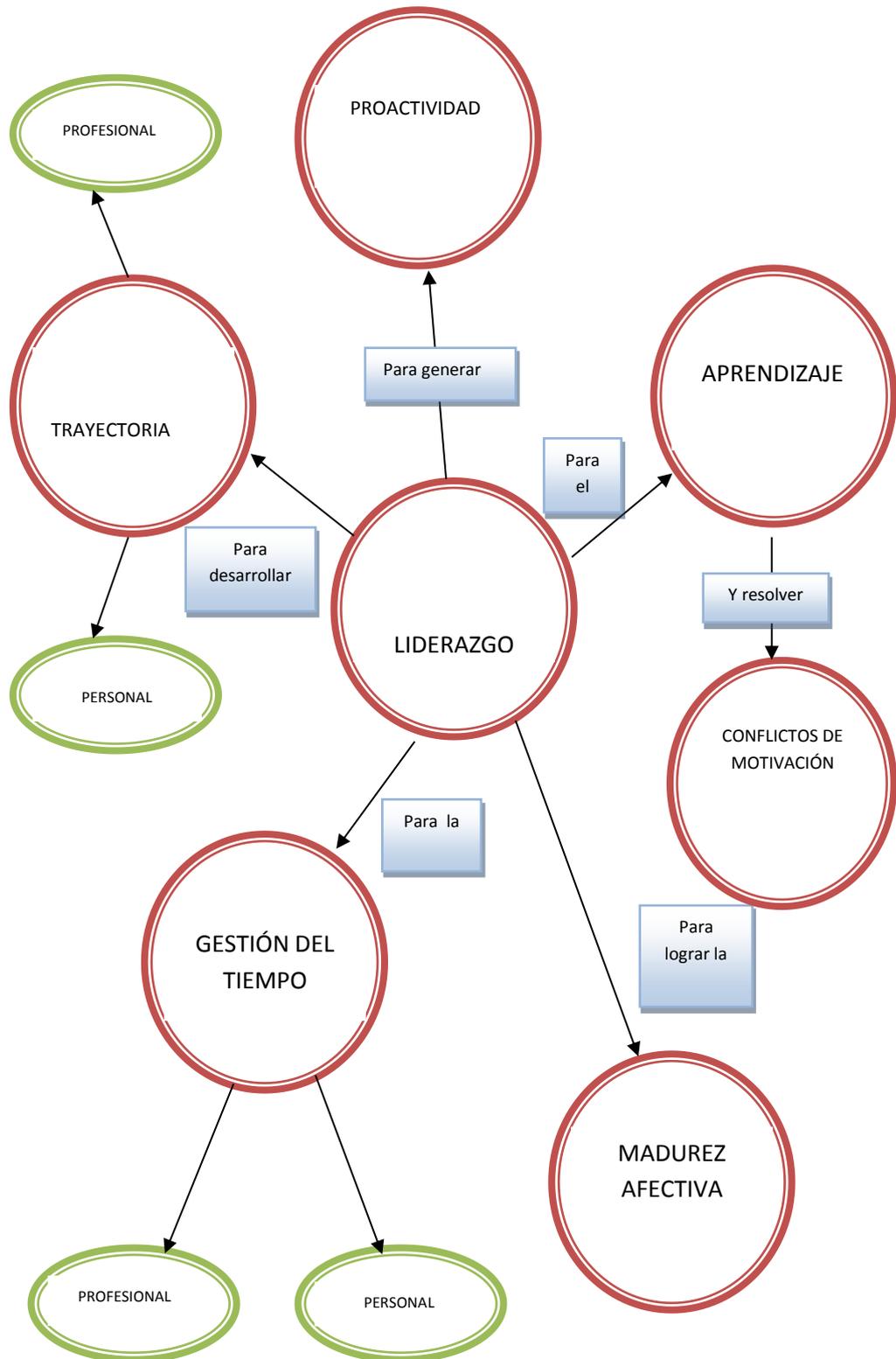
6.2 APRENDIZAJES Y CONFLICTOS MOTIVACIONALES

6.3 MADUREZ AFECTIVA

6.4 GESTIÓN DEL TIEMPO PERSONAL Y PROFESIONAL

6.5 TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL DEL LÍDER

# MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

La proactividad, gestión, desarrollo y acción personal son las competencias que determinan el nivel de liderazgo personal de un directivo. Este autoliderazgo integrado por dichos componentes propicia las buenas relaciones con las personas a las que se quiere liderar.

Contar con los elementos que conforman al líder proporciona óptimos resultados a la empresa u organización. Es importante, también que el gerente sea capaz de autoconducirse para poder dirigir a los demás. Las competencias que se señalarán a lo largo de esta unidad sirven para mejorar el desempeño y propiciar un autoconocimiento profundo, y son útiles para la toma de decisiones, siempre que se apliquen con cierta prudencia, razonamiento y análisis. Para cumplir con sus objetivos, es necesario que el líder se comprometa con el aprendizaje continuo, la madurez afectiva y el desarrollo, como complementos. De este modo es posible desarrollar la capacidad de actuar para dirigir esfuerzos.

El análisis de la gestión personal no se debe perder de vista: los errores que puedan provocar un retroceso en el autoliderazgo, pero sobre todo, es importante comprender que las personas siempre mejoran, aprenden y desarrollan habilidades y competencias, gracias a la actitud que tengan hacia el trabajo y la lealtad hacia la organización para la cual trabajan. Esta orientación hacia la vida personal y profesional, se convierte en una fortaleza y no en un obstáculo para el logro de metas.

## 6.1 PROACTIVIDAD

Este concepto se refiere a la actitud que tienen algunas personas para anticiparse a cualquier suceso en el futuro. Se trata de analizar, antes de actuar. La proactividad se enfoca en la vida empresarial; se puede afirmar como ejemplo, que antes de fabricar cualquier producto o dar un servicio, generalmente el empresario o líder investiga las necesidades del mercado para determinar la aceptación o posible rechazo a ese nuevo bien tangible o intangible.

La proactividad debe cumplir con varios objetivos:

- Impulsar nuevas ideas y generar conocimientos para saber si existirán cambios en el futuro.
- Investigar lo desconocido o asuntos de interés para la búsqueda de oportunidades
- Fomentar la creatividad y la confianza en el líder y su equipo de trabajo.
- Aportar nuevas hipótesis que den inicio a un análisis sobre los futuros sucesos.
- Participar de las nuevas tecnologías de información.

Un líder con capacidades proactivas siempre logra grandes resultados. Pero no sólo es importante este atributo, sino también otras características conductuales que hacen de la carrera profesional un éxito.

Steven Covey, considera que la esencia de la persona proactiva consiste en la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y concentra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se decide por aquellas cosas con las cuales puede hacer algo. Para Covey, la proactividad no significa únicamente tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué se quiere y como se va a lograr.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> María Pallares. "Proactividad y éxito profesional", p. 1. Tomado de: <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/proactividad-y-exito-profesional.html>

Ralf Schwarzer sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorar en lo individual y hacer lo mismo en su entorno. Para Bateman y Crant la proactividad supone crear cambio, no sólo anticiparlo.<sup>32</sup>

De acuerdo con todos estos autores, la proactividad está relacionada con la responsabilidad, predisposición al cambio, iniciativa, creatividad, adaptación, innovación y la flexibilidad; elementos indispensables para el éxito profesional de un líder.

En resumen, las características de las personas proactivas son: la anticipación a los problemas, la búsqueda de nuevas cosas, un modo de actuar diferente, ser aventureros, perseverantes y conseguir excelentes resultados, a pesar de cualquier imprevisto.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Para emitir tu propia opinión sobre el tema, redacta un ensayo de dos cuartillas, denominado: “La proactividad y el liderazgo”, con fundamento en una investigación electrónica. Será un ensayo breve y con una conclusión al final. Debes cubrir cinco referencias y utilizar letra arial 12, interlineado 1.5, margen izquierdo de 4 y el resto de 2.5.

### 6.2 APRENDIZAJES Y CONFLICTOS MOTIVACIONALES

El aprendizaje es un proceso gradual y permanente que requiere de varios elementos que lo faciliten y, sobre todo, que generen el cambio conductual, cognoscitivo y emocional que se requiere. Tales elementos son el interés, la atención, la percepción, la comprensión, retención y aplicación.<sup>33</sup>

La retención del nuevo conocimiento se facilita al oír, ver, decir y hacer las cosas; por lo anterior, es posible decir que para aprender, se requiere de una fuerza que motive a alcanzar los objetivos y facilite la conducta humana hacia el logro de tales propósitos. Estos motivos tienen dos orígenes: fisiológicos y sociales; los primeros surgen a partir de las necesidades del organismo (como el hambre y la sed); los segundos por las relaciones del hombre con otras personas.

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, p.1.

<sup>33</sup> Socorro Olivares Orozco y Martín González García. *Comportamiento Organizacional*, p.3.

Desde otra perspectiva, la gente que tiene el impulso por lograr las cosas y ser mejores a través del aprendizaje, puede ser que se vea motivada por tres factores principales:

- a) Motivos extrínsecos. Los que las personas reciben de manera externa (como el dinero o el elogio).
- b) Motivos intrínsecos. Los que las personas generan (como la satisfacción laboral).
- c) Motivos trascendentes. Se trata de las acciones que las personas llevan a cabo pero para beneficiar a otras; por ejemplo: cuando se brinda alimento y abrigo a quien no lo tiene, proporcionar paciencia y cariño a quien lo requiera; no necesariamente tiene que ser algo material, puede ser un beneficio intangible.

Para plantear cómo se pueden reunir estos tres impulsos, tómese el siguiente ejemplo: una persona estudia como licenciada en servicio social; con el tiempo encuentra un trabajo en una casa hogar, como encargada de una parte del proceso de adopción de los menores, y además cobra un excelente salario. En este caso, el pago sería un motivo extrínseco, y como a esta profesional le gustan mucho las actividades que realiza, eso se cataloga como un motivo intrínseco. Para complementar sus ideales, ella cumple el sueño de muchas parejas a las que ayuda a “ser padres”, cuando por razones naturales les es imposible. Esta asistencia constituye un motivo trascendente.

De lo anterior, es posible identificar tres necesidades que el líder tiene que satisfacer en su personal:

- a) Materiales. Cuando se trata de un consumo.
- b) Cognoscitivas. Cuando se refiere al conocimiento o “saber hacer”
- c) Afectivas. Determinadas por la relación que se da con las demás personas.

Cuando el líder genera una toma de decisiones que contribuye a satisfacer en mayor medida a una de las necesidades de sus seguidores y

hace caso omiso de los demás; entonces provoca los conflictos intermotivacionales, pues contrapone una necesidad frente a otra.

Al notar que no se cumplen sus necesidades, la gente sufre, puesto que experimenta insatisfacción o frustración. Pero, por otro lado, obtiene algo valioso: el aprendizaje resultado de la experiencia, que hace a los individuos más fuertes, perseverantes y capaces de vencer cualquier obstáculo.

Es importante mencionar que para tomar decisiones se debe tomar en cuenta los tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. De esta manera, surgen dos formas de aprendizaje para el líder o dirigente empresarial:

- a) Aprendizaje operativo. Es el resultado de tomar decisiones basadas en motivos extrínsecos y genera competencias profesionales y empresariales.
- b) Aprendizaje evaluativo. Surge de la toma de decisiones basadas en motivos trascendentes; generan confianza en los individuos y las organizaciones.

En resumen, cuando la organización está interesada en que los colaboradores resuelvan los conflictos intermotivacionales, es porque toma en cuenta el conocimiento de la gente, las competencias que la distinguen y la cooperación que existe entre individuos. Habrá ocasiones en las que los líderes antepongan su propio bienestar al bien común; ejemplos de estas prioridades son el logro de un estatus, fama, prestigio. Tal actitud puede entenderse como un aprendizaje negativo, pues los dirigentes siempre deben procurar el aprendizaje positivo, el cual implica tomar decisiones pensando en los demás. Preferir el extremo positivo se traduce en un bienestar trascendente, es decir; en un beneficio que puede ser disfrutado a futuro y por mucho tiempo. Todo este proceso da fortaleza, templanza y convierte en más humano al líder. De hecho, también contribuye a tener relaciones excelentes con las demás personas y mejorar la efectividad.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con la finalidad de reforzar el tema del aprendizaje en las organizaciones, consulta individualmente los libros de comportamiento organizacional que aparecen en la bibliografía, al final de este libro. Redacta un reporte de investigación sobre la capacitación en las empresas, que cubra los conceptos de *aprendizaje* y *capacitación*, las técnicas de capacitación y una conclusión.

### 6.3 MADUREZ AFECTIVA

De acuerdo con la Real Academia Española, la madurez es el “buen juicio, prudencia y sensatez”.<sup>34</sup> Pero llegar a ser una persona madura toma tiempo y exige aprender.

Todo proceso de aprendizaje dirigido a humanizar, evoluciona hacia el desarrollo de la afectividad. A medida que los directivos y líderes van conociendo a las personas, su relación con ellas es consecuencia de la manera de actuar de quienes les rodean y de su modo de ver la vida. Se desarrolla, entonces, lo que se conoce como *afectividad*.

La afectividad es el desarrollo de la propensión a *querer*, es el conjunto de sentimientos, emociones y pasiones de una persona y también se considera como la tendencia a una reacción emotiva o sentimental.<sup>35</sup>

Un directivo llega a tener madurez afectiva, cuando todo lo que realiza o hace es en beneficio de las demás personas que colaboran con él. Su principal preocupación es la gente y sabe que mientras su trato hacia ellos sea cada vez más humano, obtendrá mejores resultados. Existen ejemplos en los que esta expectativa no se basa en beneficios económicos, sino, más bien, espirituales. Tal es el caso de la Madre Teresa de Calcuta, quien desarrolló la capacidad de dar amor y afecto a otras personas, sin tener miedo a lo que pudiera suceder con su salud; ella besaba y abrazaba a los leprosos, les transmitía fe, paz y esperanza. Sin lugar a dudas, ella llegó a lo más alto de la madurez afectiva, sin perseguir beneficios económicos.

---

<sup>34</sup> Diccionario de la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>35</sup> *Ibidem*

El trato de los directivos es diferente, ya sea con sus los empleados o seguidores, sobre todo, si se compara con el que se tiene hacia la familia, parientes y amigos cercanos. A los empleados los trata como sus colaboradores para lograr los objetivos propuestos; en cambio, con la familia mantiene lazos afectivos, basados en el cariño que todos se tienen. Lo curioso es que en el proceso de aprendizaje, generalmente el líder llega a tratar igual a ambos integrantes de su vida, sea de una forma u otra. El aprendizaje para tratar a un ser humano es lento y la afectividad es necesaria día a día para estar bien con las personas.

A manera de resumen, un primer paso para lograr la madurez afectiva consiste en dar valor a las demás personas, hacer algo por ellas que influya en las decisiones, llevar a la práctica todas las ideas positivas y, como consecuencia, enriquecer la vida y los sentimientos propios y ajenos.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

De manera individual, y con la finalidad de que reconozcas acciones sobre tu propia madurez afectiva, enlista en tu cuaderno cinco ejemplos que hayas vivido u observado sobre tu proceso de maduración. Deberás comentarlo en clase.

### 6.4 GESTIÓN DEL TIEMPO PERSONAL Y PROFESIONAL

El tiempo es importante para todo: el trabajo, la convivencia familiar, el deporte, cultivar amistades largas y duraderas y crecer interiormente. Peter Drucker consideraba que el tiempo era el más importante de todos los recursos e indispensable para el desempeño de los ejecutivos, ya que, sólo administrándolo era posible lograr algo. Añadió que el manejo de este recurso en forma más eficaz no es cuestión de esperar una epifanía.<sup>36</sup> Sólo es cuestión de analizar y esforzarse.

La gestión del tiempo, es otra competencia que deben autodesarrollar los líderes; ya que se trata de un elemento escaso y que, por lo tanto, no se puede reemplazar. Se trata de gestionar vida propia; todo ser humano tiene 24 horas y aún para muchos resulta incomprensible cómo es que existen

---

<sup>36</sup> John E. Flaherty. *Peter Drucker. La esencia de la administración moderna*, p.322.

individuos tan eficientes con su tiempo y otros a quienes nunca les alcanza. La diferencia radica en la utilización.

Todo gerente o ejecutivo vive en una constante presión por el tiempo para tomar decisiones y resolver problemas. Es común, por tanto, que sufran de estrés, experimenten angustia y no se detengan a planear cada situación futura para evitar perder minutos valiosos en la vida empresarial. Por lo general, esto sucede porque los líderes confunden lo importante con lo urgente.

Muchos gerentes buscan culpables por perder el tiempo, se quejan de que hay un exceso de juntas o reuniones importantes, de que atienden a demasiada gente durante un día normal de labores y que son los empleados quienes cometen errores, cuando verdaderamente el problema está en ellos.

Es recomendable, para evitar estos extremos, organizar personalmente actividades, establecer prioridades, delegar en los empleados, mantener cierto optimismo razonable (no excesivo), ser puntual y controlar el horario de cada actividad. Es bastante útil comenzar el día preguntando cuáles son los objetivos vitales; de esta forma se planea cómo invertir cada minuto.

Otro paso importante para optimizar el tiempo es determinar los roles que se desempeñan: separar los asuntos del trabajo de aquellos de índole familiar y éstos, a su vez, de otros aspectos en los cuales se participa. En suma, resulta indispensable establecer objetivos, tiempos y espacios para cada actividad.

Es también indispensable trazar metas realizables con los recursos disponibles. Con base en esas actividades, se establecen estrategias y cronogramas. A partir de estos planteamientos, es posible planear el futuro sin caer en situaciones críticas.

Las personas que no piensan en el porvenir emplean el tiempo al azar; en cambio los grandes líderes, ejecutivos, gerentes y dueños de empresas lo distribuyen en forma productiva. Considérese lo siguiente:

- Los ejecutivos eficaces llevan un registro de la forma en que administran su tiempo.
- Cada líder debe anotar lo que se espera para cada actividad.

- Los calendarios deben ofrecer cierta flexibilidad.
- Hay que recordar que ciertas actividades llevan más tiempo de lo necesario.
- Es preciso emplear tiempo para concentrarse, lo cual implica eliminar aquello que hace distrae.
- Se deben organizar las juntas de los lunes por la mañana; cuando sea estrictamente necesario y no como una actividad programada.
- Algunas tareas se pueden llevar a cabo en la mitad del tiempo.
- El tiempo productivo hay que emplearlo para las actividades más importantes, no para las de rutina. Es fundamental esforzarse hasta ver terminado aquello que se proyecta, es decir; no deben permitirse las interrupciones.
- Debe establecer un horario para lo rutinario.
- El líder debe caracterizarse por ser puntual
- No hay que confiar tanto en la memoria, por más excelente que parezca. Es necesario llevar anotar lo más importante.
- Es indispensable considerar el tiempo como un asunto financiero, se debe calcular cuánto vale por cada actividad que se lleva a cabo.

El líder que organiza su tiempo laboral considerando lo anteriormente explicado, podrá contar con el tiempo necesario para la convivencia con su familia, practicar un deporte, charlar con los amigos, celebrar las tradiciones de la ciudad donde vive, atender su salud, viajar y disfrutar de la vida. Si se toman en cuenta estos aspectos, sin duda la gestión del tiempo tendrá un éxito infalible.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- 1.- Haz un mapa conceptual del tema.
- 2.- Con el objetivo de que apliques la gestión del tiempo, piensa en las actividades que tienes que hacer en las horas que tienes disponibles el día de mañana; ordena esas actividades de acuerdo con tus prioridades y asígnales un tiempo específico. Al final, redacta una conclusión de lo que aprendiste sobre la forma de usar tu tiempo diario.

## 6.5 TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL DEL LÍDER

A lo largo de su vida, el líder desarrolla una trayectoria personal y profesional. En el presente, ya no sólo se preocupa del salario, las prestaciones y otro tipo de recompensas económicas que proporcionan las empresas, también da igual importancia a la satisfacción personal, al gusto por el trabajo, a la relación con los compañeros y la satisfacción en la vida privada.

El trabajo de un líder, radica en cuatro componentes:

- 1) Tener propósito. Un líder siempre debe tener objetivos bien establecidos y tratar de encontrar los medios adecuados para lograrlos. Por ejemplo: si su meta radica en lograr ascensos en su trabajo, pondrá todo su esfuerzo día con día para cumplir responsablemente con sus labores
- 2) Lograr un buen desempeño. Esta cualidad es considerada como una habilidad para producir excelentes resultados.
- 3) Mantener la motivación. Quien lleva el liderazgo toma en cuenta todos los sueños y esfuerzos de las personas.
- 4) Concretar en la práctica. El líder sabe que todo conocimiento aprendido hay que operarlo; es decir; aplicarlo en el trabajo.

La participación del líder en la familia también es importante: tanto hombres como mujeres tienen la responsabilidad de mantener al núcleo familiar integrado, bajo lazos de comunicación y afecto; sin olvidar la responsabilidad económica que mantener un hogar implica. En la familia debe prevalecer la honestidad, la sinceridad, la comunicación, el amor y el afecto, pero también la atención a los hijos.

Un líder, nunca ha sido entrenado como padre de familia, y sin embargo instruye a los hijos; aconseja a los integrantes de la familia y asesora a los colaboradores en el trabajo. En ambos núcleos se aplica el autoliderazgo. Así como el líder da el ejemplo en el ámbito laboral, también lo hace en la familia.

Los amigos también son importantes para el líder, por lo que conviene cultivar con ellos para una relación duradera y no pasajera.

La vida laboral está tan organizada, que pareciera que no abarca otros aspectos de la vida de los líderes, la mayor parte de las empresas exigen disponibilidad para realizar las labores, por lo que no queda tiempo suficiente para otro tipo de actividades. Es preciso recordar que al mismo tiempo que se desarrolla una profesión es posible ser madres y padres. En el trabajo al líder se le puede sustituir, pero en la familia nunca existirá un reemplazo para las funciones que el jefe desempeña. Es en estos dos frentes donde se encuentran los mayores retos del liderazgo: tratar de equilibrar ambos componentes que son complementos para una vida satisfactoria.

Cementos Mexicanos (CEMEX), es una de las empresas mexicanas que comprende lo importante que es el entorno familiar, ya que durante el proceso de selección de sus gerentes, visita a la familia del aspirante para conocer cómo viven y se relacionan. CEMEX cuenta con planes de carrera para sus ejecutivos, pero también muestra interés en la vida de ese nuevo colaborador.

Como puede observarse, las empresas actuales, ya se están preocupando porque sus directivos combinen su vida profesional y personal; pues consideran que es parte de la motivación de todo individuo. Los nuevos ejecutivos ya no conciben el éxito sólo desde el punto de vista de un excelente trabajo y salario; sino que esos logros van acompañados de las satisfacciones personales que se dan en el entorno familiar.

## AUTOEVALUACIÓN

1. \_\_\_\_\_ se trata de la actitud que tienen algunas personas para anticiparse a cualquier suceso en el futuro.
2. Impulsar nuevas ideas e investigar lo desconocido, son elementos que forman parte de los \_\_\_\_\_ de la proactividad.
3. Steven Covey, considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de \_\_\_\_\_ su propia vida.
4. \_\_\_\_\_ es un proceso gradual y permanente que requiere de elementos que lo faciliten y generen cambios conductuales.
5. La retención del nuevo conocimiento se facilita al oír, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ las cosas.
6. El dinero y el elogio son motivos \_\_\_\_\_.
7. La satisfacción laboral es un motivo \_\_\_\_\_.
8. Los conflictos \_\_\_\_\_ colocan en contradicción una necesidad frente a otra.
9. El aprendizaje \_\_\_\_\_ genera competencias.
10. \_\_\_\_\_ es el buen juicio, prudencia y sensatez.
11. \_\_\_\_\_ es el desarrollo de la propensión a querer.
12. \_\_\_\_\_ consideraba que el tiempo era el más importante de todos los recursos.
13. La gestión del tiempo es otra \_\_\_\_\_ que deben autodesarrollar los líderes.
14. Las personas que no toman en cuenta el porvenir emplean el tiempo \_\_\_\_\_, en cambio los grandes líderes lo \_\_\_\_\_.
15. El propósito, desempeño, motivación y \_\_\_\_\_ son los componentes del trabajo de un líder o ejecutivo.

### Respuestas

1. La proactividad
2. Objetivos
3. Liderar
4. El aprendizaje

5. Ver, hacer
6. Extrínsecos
7. Intrínseco
8. Intermotivacionales
9. Operativo
10. La madurez
11. La afectividad
12. Peter Drucker
13. Competencia
14. Al azar, distribuyen
15. Práctica

## UNIDAD 7

### LIDERAZGO DE EQUIPOS

#### OBJETIVO

El estudiante analizará la intervención del líder en la composición de un equipo de trabajo, la evolución de estos grupos, los roles que desempeñan los integrantes, la forma de conducir una reunión y solucionar los conflictos.

#### TEMARIO

7.1 QUÉ ES UN EQUIPO

7.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

7.3 FASES Y PROCESOS EN EL DESARROLLO DEL EQUIPO

7.4 MODELO DE CARMILL

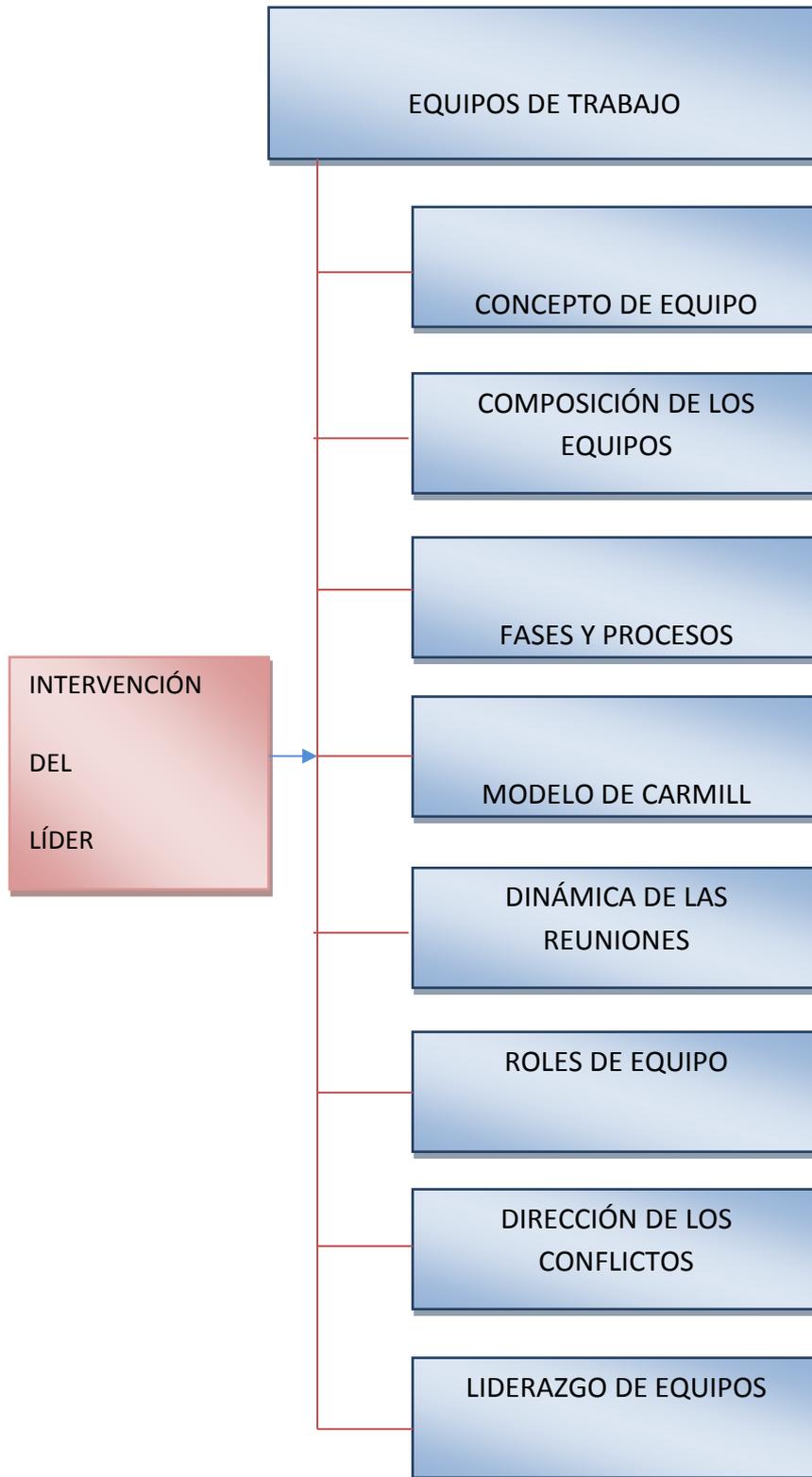
7.5 DINÁMICA DE LAS REUNIONES DE EQUIPO

7.6 ROLES EN UN EQUIPO

7.7 DIRECCIÓN DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS

7.8 LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

## MAPA CONCEPTUAL



## INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones existen grupos que llevan a cabo diferentes tipos actividades. Dentro de éstos núcleos, existen los equipos de trabajo; conjunto mínimo de personas que se reúnen para lograr un mismo propósito. Al interior de estas estructuras se ubican los equipos autoadministrados, que son considerados grupos líderes, con gran independencia para realizar las tareas que les son encomendadas. El liderazgo se aplica a cualquiera de los aspectos de estos equipos, desde su formación, evolución y desarrollo. En ellos es importante el manejo de conflictos y la conducción adecuada durante las reuniones.

Entre las nuevas aportaciones al estudio de los equipos, se encuentra el modelo de Carmill, que establece dos puntos de vista durante el desarrollo de los equipos, uno positivo y otro negativo; durante el primero se logra una mayor unión entre los integrantes del conjunto y durante el segundo; sin la intervención del líder; puede haber divisiones. En esta sección se encuentra reunida la información más importante de todos estos componentes.

## 7.1 QUÉ ES UN EQUIPO

Hoy en día, los equipos de trabajo se han vuelto importantes en las organizaciones, constituyen los medios para lograr objetivos de mayor relevancia. Por esta razón, es necesario analizar algunas definiciones que los autores que estudian a estos grupos.

- Un equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.<sup>37</sup>
- Un equipo es la unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan.<sup>38</sup>
- Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo, del cual todas ellas son mutuamente responsables.<sup>39</sup>
- Un equipo de trabajo se trata de un pequeño número de personas que persiguen un propósito común y dentro del cual, existe compromiso y responsabilidad para lograrlo.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Para comprender mejor lo que significa un equipo de trabajo, realiza una investigación electrónica sobre tres conceptos de *equipos* .Escribe en tu cuaderno, tu propia definición. Exponla en la clase.

## 7.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

Hay ciertos factores que intervienen en la asignación del personal a los equipos. Entre estas variables, es posible mencionar:

---

<sup>37</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Comportamiento Organizacional*, p. 323.

<sup>38</sup> Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p.26.

<sup>39</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración. Una perspectiva global*, p.576.

- a) **Aptitudes.** Todo miembro de un equipo de trabajo necesita tener cierto grado de conocimientos, habilidades y aptitudes para que logre tener éxito. En primer lugar, en el equipo deben incluirse personas con experiencia técnica; es importante, también, que cuenten con la aptitud precisa para resolver problemas y tomar decisiones. Por último; es indispensable mostrar aptitudes personales para resolver conflictos, escuchar y retroalimentar. Estas capacidades son necesarias para que ese grupo pueda encontrar alternativas y dar solución a un problema o llegar a decisiones importantes. De este modo es posible consolidar los objetivos empresariales. Por ejemplo. los inteligentes miembros de los equipos de investigación y desarrollo de una compañía importante que se dedica a la fabricación de jabones y otros productos, tienen grados avanzados en ciencias, la capacidad de pensar en forma creativa y las aptitudes interpersonales necesarias para interactuar con eficacia con los demás miembros del grupo.<sup>40</sup>
- b) **Personalidad.** Se ha demostrado, mediante diversas investigaciones, que la personalidad de los colaboradores de un determinado proyecto pueden llegar a influir significativamente y también extenderse hacia los demás compañeros. Generalmente los equipos de trabajo que reciben una alta calificación por sus actividades realizadas, son aquellos cuyos miembros coinciden en experiencia, estabilidad emocional, responsabilidad y extroversión.
- c) **Roles.** Las personas que conforman un equipo de trabajo tienen diferentes necesidades y puntos de vista para realizar los trabajos que se les encomienda. Así como en una familia, cada uno de los integrantes tiene preferencias distintas, en los grupos de trabajo sucede lo mismo y de acuerdo con las características de cada miembro es como se contribuye al trabajo. Los roles de equipos se analizarán más adelante, en el subtema 7.6.
- d) **Diversidad.** Existen gerentes que están de acuerdo en que dentro de los equipos de trabajo de la compañía exista diversidad, ya sea

---

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Comportamiento Organizacional*, p. 330.

de raza, nacionalidad, género y edad, porque piensan que los resultados serán óptimos. Desafortunadamente la experiencia ha demostrado lo contrario: los equipos demasiados diversos no funcionan eficientemente, porque lo que viene a fallar es la comunicación. Para tratar de conseguir ese intercambio continuo de información es necesario que todos coincidan en alguna de las variables, como la edad y la educación. Como ejemplo se tiene a los equipos jóvenes de yahoo! y google, Algunos de estos equipos no sobrepasan los 30 años de edad y tienen grado universitario.

- e) Tamaño. Existen diversas opiniones respecto al número de integrantes de un equipo: algunos piensan que de cuatro a cinco individuos, es más que suficiente, otros afirman que hasta 10 personas es lo aceptable. En realidad no se tiene un número definido de personas para conformar un equipo de trabajo, ya que esto varía de acuerdo con las necesidades del proyecto y la visión de las empresas. Por lo general, estos grupos no son muy numerosos.
- f) Preferencias. No a todas las personas les gusta trabajar como parte de un grupo o equipo de trabajo: hay individualistas que se sienten amenazados si pasan a formar parte de ellos. En este caso, se sugiere que al seleccionar a los miembros se tomen de un equipo en cuenta las preferencias, aptitudes, personalidad y habilidades.

Es necesario que para la composición de los equipos, el líder considere estos parámetros. De esta forma se entenderá mejor la manera en que pueden trabajar mejor sus integrantes y alcanzar los logros con gran cohesión, dinamismo, compromiso y responsabilidad.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejercicio vivencial: tripulaciones de vuelo fijas *versus* variables. Supón que has sido contratado por AJet, aerolínea recién formada con base en San Luis. Tu equipo se formó para analizar los pros y contras del uso de

tripulaciones de vuelo variables y deben hacer recomendaciones acerca de seguir o no esta práctica de la industria en AJet. Las tripulaciones de vuelo variables son aquellas en las que se asignan en la programación de los aviones pilotos, copilotos y sobrecargos específicos con base a su antigüedad. Después se les da un programa mensual constituido por viajes de 1 a 4 días. Por lo anterior, cualquier tripulación de un avión, rara vez está reunida por más de unos cuantos días. Se requiere un sistema complicado para cumplir los programas, por lo que no es raro que un piloto *senior* de una aerolínea importante, viaje con un copiloto diferente en cada viaje durante un mes. Según esta dinámica, un piloto y copiloto que hubieran laborado juntos por tres días de enero tal vez nunca lo vuelvan a hacer el resto del año. En el extremo opuesto, una tripulación fija emplea el mismo grupo de pilotos y sobrecargos que vuelan juntos durante cierto periodo de tiempo).

Forma tu equipo de trabajo para que juntos respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales ventajas de las tripulaciones variables?
2. Si hubiera que recomendar alguna versión de tripulación fija. ¿Con qué criterios asignarías los equipos de AJet?

Expón al grupo las respuestas.<sup>41</sup>

### 7.3 FASES Y PROCESOS EN EL DESARROLLO DEL EQUIPO

Los equipos contemplan varias etapas en su desarrollo: pasan de la inmadurez a la madurez, guiados por un líder en el aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades. Dichas etapas se explican a continuación:

- a) Confusión. En esta etapa los miembros del equipo pueden ser amables, cautos, difíciles de manejar, discretos o reservados, indecisos e inseguros.
- b) Conflicto. En esta fase puede existir confrontación, una mala administración del tiempo, no hay sentido de dirección, hay falta de motivación y algunos de los miembros se aíslan.

---

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 342.

- c) Cooperación. Es el momento en el que existe una mejor comunicación: los miembros se identifican, desarrollan habilidades, establecen métodos y se orientan más hacia sus actividades.
- d) Compromiso. El grupo está en plena madurez: los miembros tienen una relación más estrecha, son ingeniosos, flexibles solidarios, y generosos. Muy importante: existe entre ellos tolerancia.<sup>42</sup>

Puede llegar a surgir un periodo de estancamiento, cuando existe un líder muy dominante que ejerce presión y control sobre el grupo y los miembros se limitan únicamente a obedecer las órdenes. Este estado puede darse en la etapa inicial de confusión, cuando los miembros son inseguros y fácilmente obedecen a la disposición de una persona. Cuando algunos integrantes transitan por este mismo estado, puede producirse consenso, porque en ese momento no existe un buen líder.

Generalmente los equipos de trabajo llegan al conflicto, pero si existe una excelente coordinación, se puede evitar.

Las razones por las que un equipo de trabajo llega a desarrollar conflictos son atribuibles a ciertos cambios, como el hecho de que surja algo inesperado, el aislamiento de algunos de los miembros, cambios de actitud, reemplazo de algún elemento, la llegada de un nuevo integrante y también la terminación de una tarea y con el consiguiente inicio de otra.

En el caso de un equipo de trabajo permanente, se considera a la etapa de desempeño como la última. Ocurre lo contrario en los equipos temporales, que llegan a una fase de desintegración.

Los equipos se hacen más eficaces a medida que pasan por estas etapas de desarrollo, pero en el éxito tiene mucho que ver la intervención de la misma empresa, ya que por las actividades, algunos equipos tienen un desarrollo más acelerado que otros.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Seguramente has trabajado en equipo para cualquier actividad escolar, así que, de acuerdo con tu última experiencia, escribe en computadora, cómo se

---

<sup>42</sup> Rupert Eáles-White, *Cómo ser un líder eficaz*, p.144.

presentaron las cuatro etapas durante esa actividad estudiantil. Redacta en ese texto el comportamiento del líder del grupo. Recuerda utilizar letra arial 12 e interlineado 1.5. Deberás cubrir como mínimo una cuartilla y lo entregarás al maestro para obtener una retroalimentación.

#### 7.4 MODELO DE CARMILL

La evolución de un equipo de trabajo no siempre se produce de manera positiva, por lo que algunos autores idearon un modelo denominado Carmill, el cual distingue dos ciclos: constructivo y destructivo. Durante el ciclo constructivo los integrantes comparten la misión, como el aspecto esencial que identifica al grupo; de este modo se logra coordinación, colaboración, comunicación y confianza. El extremo opuesto es el ciclo destructivo, los miembros se vuelven más individualistas y no comparten ningún objetivo; por lo que provocan falta de compromiso y división en el grupo. El líder debe ser capaz de detectar la parte destructiva y tomar las medidas necesarias para evitar el incumplimiento y la desorganización, ya que durante este proceso se llega a buscar culpables y se genera desconfianza que puede, incluso, desintegrar totalmente el grupo.

#### 7.5 DINÁMICA DE LAS REUNIONES DE EQUIPO

Los administradores destinan una parte de su tiempo en organizar y formalizar reuniones de trabajo con sus colaboradores. En varios de esos encuentros intervienen empleados y, por lo tanto, se invierte más tiempo. En tales circunstancias, el líder tiene que desarrollar habilidades para la conducción de las juntas.

Los empleados generalmente se quejan y afirman que las reuniones son muy frecuentes, largas e improductivas, por lo que el éxito de éstas, dependerá de las habilidades y destrezas del líder para dirigir todo el proceso, con la finalidad de que se obtengan mejores resultados.<sup>43</sup>

Toda reunión tiene un comienzo, así que el primer paso, es, precisamente, la planeación, la cual comprende los siguientes aspectos:

---

<sup>43</sup> R. Lussier, p.286

- a) **Objetivos.** No fijarlos es el error más continuo en la organización de las reuniones, por lo que es indispensable definir con claridad el propósito del encuentro y los objetivos que deberán cumplirse al concluirlo.
- b) **Participantes y asignación de tareas.** El líder debe decidir quiénes asistirán a la reunión. Los convocados deben saber con anticipación lo que se espera de ellos durante la junta y ser advertidos de material, investigación o informe que se les dará a conocer. Hay que recordar que entre más gente se tenga que coordinar en las reuniones de grupo, más difícil será que lleguen a finalizar las actividades a un buen final, por lo que el líder debe hacer una pre-selección de quienes asistirán a la junta.
- c) **Agenda.** Se debe preparar la orden del día e identificar todas las actividades que se realizarán durante la reunión. Es indispensable designar el tiempo necesario para cada actividad; de este modo será más fácil la conducción de la junta de trabajo. Durante la misma hay que evitar las desviaciones del tema, pero conceder más tiempo a ciertos asuntos, siempre que sea necesario. En la agenda se deben colocar las actividades de acuerdo con la prioridad; así, en caso de que el tiempo no alcance, se habrán resuelto los asuntos más importantes, mientras que los más breves y sencillos se podrán tratar en otra reunión posterior.
- d) **Fecha, hora y lugar.** Siempre se debe procurar la asistencia de todos los participantes a las reuniones de trabajo, por lo que será necesario determinar la fecha y la hora adecuada; asignar un lugar accesible para los asistentes y contar con todos los medios tecnológicos para facilitar la conducción del encuentro. Una variante actual de la reunión son las videoconferencias, muchas empresas las utilizan. Si los participantes viajan mucho por sus actividades, se deben hacer reuniones más largas, en las que se culminen con todas las actividades y pendientes, porque no siempre, estos participantes están disponibles. Si permanecen en su lugar de trabajo, es conveniente hacer juntas continuas en las que se traten sólo uno o dos asuntos. Es de gran ayuda una

computadora personal para facilitar la redacción de la minuta y al término de la reunión imprimirla y distribuirla.

El segundo paso es la conducción de las reuniones. Si se trata de la primera ocasión, el encuentro debe ser dirigido por el líder, quien debe permitir que los integrantes se conozcan. En las presentaciones, cada miembro dice su nombre y explica sus funciones, propósito y objetivos.

Las partes que debe incluir una reunión son:

- a) Identificación de los objetivos. Se debe ser puntual y al principio es necesario revisar todo el progreso logrado hasta el momento; en caso de tratarse de la continuidad de una reunión anterior, es importante repasar los pendientes. Si existen minutas anteriores, estas se deberán aprobar al comienzo de la junta. En la mayor parte de estos encuentros se comienza designando a un secretario para que redacte la minuta.
- b) Abordaje de los puntos de la agenda. Hay que asegurar el orden de la agenda y respetar el tiempo programado para cada actividad. En caso de que haya un tema en discusión que tenga un efecto constructivo, habrá que otorgarle más tiempo; pero si se trata de asuntos triviales, se deben interrumpir éstos y continuar con el orden del día.
- c) Revisión y síntesis la asignación de tareas. Se debe procurar que las responsabilidades que se asignen a cada miembro del grupo se cumplan para la junta siguiente, por lo que deben quedar registradas por el secretario. A estos compromisos se les debe dar seguimiento.

El tercer paso en las dinámicas de las reuniones se refiere al manejo de los miembros problemáticos en una sesión; el líder tendrá que tener paciencia y mucho control, al tratar con alguno de ellos. En todos los grupos existen los callados, los parlanchines, los dispersos, los aburridos y los discutidores.

El líder debe resolver los conflictos, no en términos de disputa; es decir no avergonzando, intimidando ni discutiendo con algún integrante del equipo (sin importar cuánto lo provoquen); siempre deberá tener la paciencia y tolerancia necesaria para confrontar individualmente y fuera del equipo. Siempre será mejor llegar a acuerdos y trabajar de modo cooperativo.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Para comprender mejor a los miembros problemáticos de una junta de trabajo, lee las páginas 289 y 290 del libro *Liderazgo* de Robert N. Lussier Editorial Cengage learning. Escribe una síntesis en tu cuaderno sobre la forma en que un líder debe tratar a cada una de esas personas. Lee tu texto en clase, para obtener una conclusión grupal.

### 7.6. LOS ROLES EN UN EQUIPO

Debe entenderse por rol de equipo a la manera en que una persona se comporta, relaciona y contribuye dentro de un equipo laboral. Esta metodología, fue desarrollada por Meredith Belbin y su equipo, quienes se dedicaron a estudiar, en el Henley Management College, de Inglaterra, a la gente que perdía o ganaba en concursos de gestión. Los investigadores terminaron por descubrir nueve roles que se dan en los equipos de trabajo, cada uno de ellos cuenta con características propias que permiten contribuir de forma relevante al desempeño del grupo. A continuación se explica en qué consiste cada uno:

- 1) Cerebro. Por ser altamente creativa es la persona que resuelve con mayor facilidad los problemas.
- 2) Monitor evaluador. Es la persona más racional y objetiva del grupo, quien trata de equilibrar las opciones del equipo. Es el encargado de emitir críticas imparciales sobre los problemas y las alternativas de solución. Es muy preciso para juzgar.
- 3) Coordinador. El que delega en forma apropiada y hace participar a todos los miembros del equipo. Promueve la toma de decisiones.

- 4) Investigador de recursos. Interviene cuando el equipo corre el peligro de concentrarse en un solo aspecto y trabajar individualmente, sin importar lo que piensen los demás. Es la persona que busca nuevas oportunidades; funge como el más comunicativo y entusiasta.
- 5) Implementador. Busca una estrategia adecuada que permita llegar al resultado deseado.
- 6) Finalizador. Es el que realiza la revisión final de la tarea; encuentra errores y trata de corregirlos, siguiendo ciertas normas de calidad.
- 7) Cohesionador. Agrupa al equipo, establece relaciones más fuertes y trabaja en nombre de todos sus compañeros. Busca coherencia en el grupo, sabe escuchar y lima asperezas.
- 8) Impulsor. Es el que anima al grupo a salir adelante, inyectando energía positiva para conseguir el objetivo central. Está en busca de mayores retos.
- 9) El especialista. Demuestra lo que sabe o de lo que tiene conocimiento en ciertas áreas clave de la empresa. Proporciona información en temas específicos.<sup>44</sup>

Un líder que coordina a un equipo de trabajo, tiene que convivir con todos estos roles, pero lo más importante es que sepa aprovechar la contribución de cada uno de ellos, en pro de los objetivos que se persiguen.

## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1. Filmación de video. Con el objetivo de que practiques los roles de equipo, realiza una filmación de video con tu equipo, Cada miembro deberá representar uno de los roles. El producto será presentado a los compañeros de clase.
2. Lee el contenido de la siguiente liga:
3. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm>
4. Entrega un resumen al docente. Esta actividad debe generar un reporte en computadora, con letra arial 12 e interlineado 1.5.

---

<sup>44</sup> Fuente: [www.belbin.com](http://www.belbin.com)

## 7.7 DIRECCIÓN DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS

En la familia, entre trabajadores de empresas y también en equipos de trabajos, suelen surgir conflictos. Todas las personas son diferentes y complejas y, por lo tanto, en los grupos que están encargados de alguna actividad, suelen surgir diferencias o discrepancias. Los líderes actuales tienen que mostrar más atención en lograr que todo conflicto se convierta en una situación positiva. Es en esta parte que un líder en que debe actuar con base en su inteligencia emocional.

Las causas de los conflictos en los equipos de trabajo se deben a que no existe un verdadero apoyo entre los integrantes. También puede suceder que los miembros se esfuercen demasiado y los logros no sean reconocidos. Otra razón para que puedan surgir problemas son las tareas rutinarias y que la administración no enriquezca el puesto. Existen otras fuentes de conflicto como el desconocimiento del jefe e, incluso, la falta de un liderazgo efectivo. Cuando existe una sobrecarga de conflictos se puede llegar al desorden y la falta de orientación, además de que el equipo puede alejarse de los objetivos para los cuales se formó el equipo y olvidarse también de las metas que persigue la organización. Esto llega a ser una situación de riesgo ya que el negocio podría no sostenerse por más tiempo. En lugar de pensar o tratar de eliminar los conflictos ¿por qué no aprovecharlos para desarrollar una ventaja competitiva?

Cuando existe interdependencia entre grupos de trabajo, hay mayores posibilidades de que surjan los conflictos. Es necesario reunir a los grupos en juntas apropiadas para que intercambien ideas y mejoren sus procesos. Evitar los conflictos en los equipos de trabajo requiere de aclarar los objetivos y determinar la dirección en la que se pretende ir, dar prioridad a las tareas importantes y, mientras se realizan, tratar de que los grupos interactúen sin mencionar las diferencias entre ellos. Es igualmente importante no fomentar la rivalidad entre los especialistas, no hay que olvidar que se quiere hacer mejor las cosas y que es necesario obtener diversas opiniones. La negociación es fundamental, para lograrla, un líder debe preparar la argumentación adecuada.

## 7.8 LIDERAZGO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

El líder sigue desempeñando un papel importante en las empresas basadas en equipos de trabajo, excepto cuando se trata de equipos autodirigidos o autoadministrados que comparten el liderazgo, de acuerdo con la disciplina que practican. Incluso en estos casos, alguien tiene que llevar la responsabilidad de proyectos o tareas encomendadas. Convertirse en un líder efectivo requiere de actitudes positivas hacia las demás personas que integran el equipo. Es igualmente importante fomentar el diálogo, observar lo que hacen las demás personas, autocriticarse y convertir obstáculos en oportunidades. Un grupo de trabajo en donde no exista un liderazgo efectivo es un equipo sin rumbo y sin dirección. Un líder puede llevar a cabo ciertas acciones para lograr que su equipo sea efectivo, dichas acciones comprenden el reconocimiento, las recompensas, identificar las fortalezas, generar confianza, conferir autoridad, motivar, inspirar, reconocer las necesidades de cada miembro e implementar desafíos..

Algunas empresas optan por implantar equipos autoadministrados; estos grupos funcionan de manera independiente y comparten las responsabilidades de liderazgo. Es la organización la que les asigna las metas y les confiere un mayor grado de responsabilidad y autoridad. Por ser equipos interdisciplinarios, planean más fácilmente la forma y ejecución de las actividades. Generalmente se les utiliza para mejorar la productividad, la eficiencia y reducir costos. Es decisión de la empresa contar o no un equipo con de este tipo. Pero ¿cuál es el papel de líder en el equipo? Un factor importante en los equipos de trabajo es la creatividad; los líderes la deben fomentar a través de cuatro responsabilidades básicas:

- a) Asignar tareas correctas a los integrantes. Cada persona es diferente, cada ser humano posee capacidades y habilidades que lo distinguen del resto del grupo, por lo que es importante que el líder determine bien estas competencias para poder asignarles las actividades apropiadas-
- b) Otorgar autonomía. Es necesario dejar que los miembros de un equipo actúen y se conduzcan con libertad; de esta forma se les permite ser más creativos. Los líderes deben hacer uso de la

experimentación al desarrollar nuevas ideas, por lo que necesitan autonomía suficiente.

- c) Proporcionar los recursos necesarios. El tiempo y el dinero son indispensables para crear y desarrollar soluciones a un problema o proponer algo nuevo a la empresa. Los equipos deben contar con estos recursos para seguir aportando a las organizaciones.
- d) Protección. Aunque se crea lo contrario, entre los miembros de un equipo, existen personas que bloquean la creatividad. En este caso es el líder quien debe identificarlos y tratar de encontrar acciones que impidan este tipo de actitudes. Por ejemplo si se permite la crítica inmediata a la persona que externa una idea, este individuo ya no volverá a cooperar; en casos como éste, el líder debe proponer que se evalúen las ideas, una vez que todos hayan hecho sus aportaciones.

El liderazgo de equipos es un planteamiento complejo ya que es necesario tratar con varias personas a la vez; pero son la paciencia, perseverancia, comunicación y grado de compromiso por parte del líder los elementos que contribuirán al logro de las metas propuestas y a la continuidad del equipo de trabajo.

## AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: Relaciona los enunciados con los conceptos.

1) Pequeño número de personas que persiguen un propósito común; entre estos individuos existe compromiso y responsabilidad para lograrlo.	( )	a. Conflicto
2) Elemento de la composición de los equipos que se relaciona con la raza, nacionalidad, género y edad.	( )	b. Las fuentes del conflicto
3) Elemento de la composición de los equipos que se relaciona con el grado de conocimiento y habilidades de los miembros.	( )	c. Equipo de trabajo
4) Fase de desarrollo de los equipos de trabajo en la que se puede llegar a la confrontación.	( )	d. Otorgar autonomía
5) Etapa en el desarrollo de los equipos de trabajo, en la que se puede observar que los integrantes son ingeniosos y solidarios.	( )	e. Aptitudes
6) Un cambio de actitud, aislamiento de alguna persona o que exista un nuevo integrante, es parte de....	( )	f. Planeación
7) Divide el desarrollo de los equipos en constructivo y destructivo.	( )	g. Compromiso
8) Paso en la dinámica de las reuniones, en el que se establece lugar, fecha, hora y objetivo primordial del encuentro.	( )	h. Diversidad
9) Los parlanchines, dispersos y callados, forman parte de...	( )	i. Rol de equipo
10) Es la forma en que una persona se	( )	j. Los miembros

comporta, relaciona y contribuye dentro de un grupo.		problemáticos
11) Creador de los nueve roles de equipo.	( )	k. Modelo de Carmill
12) Rol de equipo que es característico de las personas altamente creativas.	( )	l. El estancamiento en el desarrollo de los equipos
13) La carencia de apoyo entre los integrantes, las tareas rutinarias y falta de un liderazgo efectivo, son parte de...	( )	m. Cerebro
14) Para fomentar la creatividad se deja que los integrantes del equipo trabajen con libertad. En ese caso, se emplea la...	( )	n. Meredith Belbin

### Respuestas

- 1) c
- 2) h
- 3) e
- 4) a
- 5) g
- 6) l
- 7) k
- 8) f
- 9) j
- 10) i
- 11) n
- 12) m
- 13) b
- 14) d

## GLOSARIO

**Ascendente.** Dirección hacia un lugar superior.

**Asertividad.** Capacidad y habilidad intelectual de un individuo sobre un tema específico.

**Atribución.** Cualidad o característica de algo o alguien.

**Autocracia:** Poder ilimitado en una sola persona

**Carisma.** Conjunto de talentos o creatividad que tiene una persona.

**Catalizador.** Persona o cosas que da empuje a algo, que atrae o agrupa fuerzas, ideas o sentimientos.

**Coaching (entrenamiento).** Es una relación en la que una persona (*coach*) se compromete a apoyar y a ayudar a otra para que pueda alcanzar determinado resultado.

**Cognoscitivo o cognitivo.** Es todo lo relativo al conocimiento.

**Cohesión.** Grado de unión que tienen los integrantes de un equipo o grupo.

**Collage.** Técnica artística que permite representar un tema de forma plana y que para hacerlo combina varios elementos, pueden ser fotografías, recortes de periódicos y revistas.

**Contingencia.** Significa riesgo

**Cultura.** Conjunto de conocimientos, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo.

**Democracia.** Participación de los miembros de una colectividad en asuntos importantes que los afectan.

**Descendente.** Dirección hacia un lugar inferior

**Empatía.** Es una destreza básica de la comunicación interpersonal; permite un entendimiento sólido entre dos personas.

**Empoderamiento.** Acción que implica dar autonomía con responsabilidad a los equipos de trabajo a objeto de que desarrollen su capacidad y utilicen su inteligencia.

**Equidad.** Igualdad y justicia en el reparto de cosas o trato a las personas.

**Escrupulosidad.** Exactitud y cuidado que se pone al hacer o examinar una cosa en el cumplimiento de un deber.

**Esencia.** Conjunto de características permanentes e invariables que determinan la naturaleza de un ser

**Estrategia.** Planear y dirigir operaciones, tomando en cuenta todos los medios para lograr resultados.

**Ética.** Conjunto de normas y costumbres que regulan las relaciones humanas de un colectivo.

**Extrínseco.** Algo exterior a la persona, cosa u animal.

**Incidente.** Circunstancia o suceso que ocurre de manera inesperada y que puede afectar al desarrollo de un asunto o negocio, aunque no forme parte de él.

**Intrínseco.** Algo inherente o propio de la persona, cosa o animal.

**Inteligencia emocional.** Capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, así como la habilidad de controlarlos y expresarlos.

**Integridad.** Honradez y rectitud en la conducta

**Intratégica.** Tipo de competencia que se relaciona con el liderazgo y el desarrollo personal.

**Lateral.** Que está situado al lado de una cosa y no en el centro.

**Liderazgo.** Es la capacidad de influencia que tiene una persona hacia otras, para lograr los resultados.

**Locus de control.** *Locus* significa “lugar”, por lo que este término se refiere al lugar de control que puede ser interno o externo. En términos de liderazgo, se trata del *autocontrol*.

**Motivación.** Conjunto de fuerzas, anhelos y sueños que tiene una persona y que constituye la principal razón por la cual trabajar y se esfuerza todos los días.

**Neutralizadores de liderazgo.** Aspectos de la organización o situación de trabajo que podrían obstruir los mejores esfuerzos de los líderes.

**Paráfrasis.** Interpretación de un texto para hacerlo más claro y comprensible para otros.

**Poder.** Significa ser capaz, ser fuerte.

**Política.** Modo que tiene una entidad o una persona para dirigir sus asuntos. También puede ser definida como la habilidad para tratar un asunto y conseguir un fin determinado.

**Proactivo.** Actitud que puede ser observable en cualquier ser humano y que entre sus múltiples rasgos se caracteriza, principalmente, por asumir el control de su vida de modo activo.

**Rasgos.** Son características que distinguen a las personas entre sí.

**Rejilla.** Tela metálica o de lámina. En términos de dirección se trata de un diagrama para representar algunas características.

**Retroalimentación.** Es la respuesta a un mensaje. En este proceso se comparten sugerencias, preocupaciones y observaciones.

**Sensibilidad.** Capacidad para percibir sensaciones a través de los sentidos.

**Sinergia:** Acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

**Teoría.** Conjunto de leyes o razonamientos que intentan explicar un fenómeno.

**Tipología.** Clasificación de diferentes tipos de términos, relacionados a una misma disciplina.

**Trascendencia.** Ir más allá de algún límite.

**Transacción.** Sinónimo de intercambio.

**Versus.** Término que significa “hacia a”, “orientado a”, pero en el idioma español se utiliza como “contrario a”, “contra a”, “frente a”.

## BIBLIOGRAFÍA

### **Básica**

Aguilar, Alfonso Siliceo, *Líderes para el Siglo XXI*. México, McGraw Hill, 1997.

Baena Paz, Guillermina, *Comunicación y Liderazgo*, 1ª, reimpresión, 1ª, edición, México, Publicaciones Cultural, 2005.

Eáles-White, Rupert, *Cómo ser un líder eficaz*, Barcelona, Gedisa, 2005.

Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F., *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. 2ª edición, México, CENGAGE Learning, 2008.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*, 13a, edición, México, PEARSON Prentice Hall, 2009.

Shriberg, Arthur, Shriberg, David y Lloyd, Carol, *Liderazgo Práctico. Principios y Aplicaciones*, 1ª reimpresión, 1ª edición, México, CECSA, 2007.

### **Complementaria**

Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, 2004.

Flaherty, John E. Peter *Drucker. La Esencia de la Administración Moderna*, México, Pearson Educación, 2001.

Huber, George P. *Toma de decisiones en la gerencia*, 3ª, reimpresión, 2ª, edición, México, editorial Trillas, 1999.

Huerta, Juan José y Rodríguez, Gerardo, *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México, PEARSON Prentice Hall, 2006.

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert y Matteson, Michael T. *Comportamiento Organizacional*, 7a, edición, México, McGraw Hill, 2006.

Koontz, Harold, *Administración, una perspectiva global y empresarial*.13ª, edición, México, McGraw Hill, 2008.

Olivares Orozco, Socorro y González García, Martín. *Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Banca y Comercio, 1993.

Verderber F., Rudolph y Verderber, Kathleen S. *¡Comunícate!*,12ª, edición, México, CENGAGE Learning, 2009.

### **Referencias web**

Amoros, Eduardo. *Los planteamientos más recientes del liderazgo*, disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/83.htm>

Anónimo. *¿Qué es la sinergia empresarial?*, 12/02/2008, Revista electrónica expansión & empleo, disponible en:

[http://archivo.expansionyempleo.com/2008/02/12/mercado\\_laboral/1088761.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2008/02/12/mercado_laboral/1088761.html)

Anónimo. *La confianza como base del liderazgo*, disponible en

<http://mx.search.yahoo.com/search?p=resorces.greatplacetowork.com%2Farticle%2Fpdf%2Fliderazgo.pdf&ei=utf-8&fr=chr-yie8>

Anónimo. *Liderazgo Moral*, disponible en:

<http://www.bahaidream.com/lapluma/derecho/anexos/DEONTOLOGIA%20II.pdf>

Belbin, Meredith, página web sobre las aportaciones de este autor sobre los roles de equipos: [www.belbin.com](http://www.belbin.com)

Ornelas, Andrea. *40 empresas nominadas al premio "Ojo público"*. Revista electrónica [swiss.info.ch](http://swiss.info.ch), 12 de enero de 2007, disponible en:

[http://www.swissinfo.ch/spa/economia/40\\_empresas\\_nominadas\\_al\\_premio\\_Ojo\\_Publico.html?cid=5664082](http://www.swissinfo.ch/spa/economia/40_empresas_nominadas_al_premio_Ojo_Publico.html?cid=5664082)

Revista electrónica *Líderes Mexicanos*, disponible en:  
[www.lideresmexicanos.com](http://www.lideresmexicanos.com)

Sanz, Silvia, Ruiz, Karla y Pérez, Isabel. *Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. Teoría y praxis*. Universidad de Valencia, 2009. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/>