



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

# EFFECTIVIDAD GERENCIAL

Del 26 al 30 de Julio de 2004

## APUNTES GENERALES

CI - 095

Instructor: Lic. Sergio Suárez Toriello  
COFEPRIS  
JULIO DE 2004

**NOMBRE DEL CURSO:**  
Efectividad Gerencial

**OBJETIVO:**

El participante al finalizar el curso, aplicará herramientas para el desarrollo de habilidades Gerenciales dentro de una organización.

**DURACIÓN:**

15 horas

**TEMARIO:**

1. Niveles organizacionales
  - 1.1. Estratégico
  - 1.2. Táctico
  - 1.3. Operativo.
  - 1.4. Papel de la Gerencia en la Organización.
2. Ejercicios de Comunicación Gerencial
  - 2.1. Desarrollo de Estrategias de Comunicación formal.
  - 2.2. Desarrollo de Estrategias de Comunicación informal.
  - 2.3. Análisis de barreras de comunicación y su manejo.
3. Análisis y solución de problemas.
  - 3.1. Métodos para el análisis y recopilación de datos
  - 3.2. Práctica del proceso de decisión individual.
  - 3.3. Práctica del proceso de decisión grupal.
4. Liderazgo.
  - 4.1. Escuelas de liderazgo.
  - 4.2. Estilos de liderazgo.
  - 4.3. Ejercicios de liderazgo.

## INTRODUCCIÓN.

A lo largo de nuestra existencia hemos pertenecido a organizaciones, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, aporta los métodos conscientes y constantes a las organizaciones.

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

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

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

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

### Tema I. Niveles organizacionales

Toda organización estructurada cubre con funciones de decisión y operación que afectan diferentes momentos y niveles. Dependiendo del tamaño de la empresa estos niveles pueden encontrarse en uno o más gerentes, sin embargo, estas funciones se deben cubrir sin importar el tamaño de la organización. Los niveles a los que nos referimos son los siguientes: Estratégico, Táctico y Operativo.

NIVEL	FUNCIONES
Estratégico	Planeación, organización y control de actividades a largo plazo. Sus decisiones afectan el desarrollo de la organización en el futuro, 5 años por lo general.
Táctico	Planeación, organización y control de actividades al mediano plazo, sus decisiones afectan el desarrollo de la organización en los meses siguientes, entre 6 y 12.
Operativo	Planeación, organización, ejecución y control de las actividades diarias de la organización. Sus decisiones afectan el día con día de la empresa.

Para cada uno de estos niveles, existen diferentes niveles gerenciales que cubren estas funciones:

NIVEL	NIVEL GERENCIAL
Estratégico	<p><b>La Alta Gerencia</b></p> <p>La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector", "presidente" y "vicepresidente".</p>
Táctico	<p><b>Gerentes Medios</b></p> <p>El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un gerente medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.</p>

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

## EL PAPEL DE LA GERENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

### Un Día Típico en la Vida Laboral de Natalie Anderson

Natalie Anderson es editora de adquisiciones de libros de texto, del campo de la administración, en Prentice Hall (PH). PH es la editora de libros de texto más grande del mundo y es una división de la editorial Simon & Schuster, que a su vez es parte de Viacom, Inc. Viacom es un conglomerado que también es dueño de los estudios Paramount, los Knicks de Nueva York, el Madison Square Garden, MTV, Nickelodeon y Showtime.

Una mañana típica de viernes, Natalie llega a la oficina a las 8:30 a.m., más o menos. Enciende su contestadora automática para escuchar los mensajes y encuentra tres: uno, enviado a las 9:30 de la noche anterior, de un autor de la Costa Occidental que está preparando una guía de estudio para un texto nuevo de introducción a la administración; otro de un editor de producción de PH, y el tercero de un representante de ventas de Miami, pidiendo la fecha de publicación de un libro de texto de administración ambiental que aparece en la lista del informe de existencias de su computadora portátil.

Mientras escucha los mensajes, Natalie conecta su computadora portátil a la impresora y a la línea telefónica para imprimir los mensajes nuevos del correo electrónico. Tras colgar el teléfono, los lee. Hay cinco mensajes, cuatro de ellos de representantes de ventas que solicitan información y uno de Joan Pankovsky, autora de un nuevo texto de principios de administración de PH, quien tiene gran preferencia por la electrónica. Después de colocar los cuatro mensajes del personal de ventas en su charola de "salida", para que su ayudante los conteste, Natalie coloca el mensaje de Joan sobre su escritorio, donde se junta con otros mensajes y expedientes.

La cafetería cierra a las 9:00 a.m., pero Natalie baja las escaleras antes, en busca de una rosquilla y una taza de café. Cuando está formada en la línea, aparece a su lado Franco Limani, su gerente de mercadotecnia.

—Por cierto, Franco, ¿cómo va el anuncio de Pankovsky? ¿Está terminado el diseño?

—Bueno, ya estaba, pero tu jefe le echó el guante. Vladimir nos pidió que incluyéramos más páginas de muestra, pues el diseño del texto es magnífico. Sin embargo, eso prolongará el tiempo de nuestro programa, y también aumentará los costos.

Entonces Natalie le pregunta cómo afectará esto el presupuesto para publicidad, y él contesta que les sobre algo de dinero de otro libro, cuya publicación se ha demorado.

Después de detenerse en el vestíbulo para charla un instante con el editor de producción de Pankovsky, quien está supervisando la edición de la copia y el proceso de tipografía, Natalie regresa a su oficina. Diane Petrossian, su ayudante editorial, la está esperando:

—Si no te apuras, vas a llegar tarde a la cita que tiene con Glenn, a las 10:00 a m., en el centro. Aquí están los expedientes que necesitarás. Joan Pankovsky llamó hace unos minutos y le dije que volverías por la tarde. Además, contesté por correo electrónico a los representantes de ventas que nos mandaron mensajes anoche.

—Gracias Diane, no sé que haría sin ti —Contesta Natalie agradecida, mientras se pone el abrigo, guarda los expedientes en su portafolios, y le pide a Diane, al tiempo que sale corriendo por la puerta. ¿por favor, llama al editor de producción de Pankovsky y convoca a una junta para programar el libro el lunes por la tarde? Háblale a Lisa, Vladimir y Franco para saber si pueden asistir. ¡Adiós!

Son las 9:20 a.m., y su cita es las 10:00, en el centro. La estación de radio que transmite noticias, informa que el tránsito del puente está atascado cinco millas, debido a la volcadura de un tractotráiler, así que opta por el túnel. Mientras va manejando, Natalie va pensando en un aspecto del plan de los Principios de Administración de Pankovsky. Ella y la autora son de la clara opinión de que el paquete del libro debe incluir un componente importante de multimedia. Pankovsky piensa que debería ser un disco láser, con un contenido del todo educativo. Glenn Burrston, el encargado de preparar los multimedias del proyecto, no está de acuerdo; él propone un disco compacto, de tecnología avanzada y aspecto brillante, que sólo contenga unos cuantos video-clips educativos.

Al salir anoche del edificio, Natalie, buscando la forma de que estos dos tercios profesionales llegaran a un compromiso, así como para identificar el instrumento más eficaz para las promociones, se detuvo a charlar con Seth Speekes, del departamento de Investigaciones de Mercado. Según Seth, PH acaba de realizar una encuesta de profesores de administración la cual arrojó que 15 por ciento tiene acceso a reproductores de disco láser y 10 por ciento tiene acceso a reproductores de CD conectados a computadoras. No obstante, el porcentaje de profesores que piensa que tendrá acceso a reproductores de CD en los próximos dos años es notablemente mayor que el porcentaje que espera tener reproductores láser. El voto de Seth es para el Disco Compacto.

Cuando Natalie entra corriendo al Hotel City, a las 10:15, Glenn la está esperando en el lobby. En una pequeña sala de conferencias pasan dos horas tomando café y hablando del formato y el contenido del disco de multimedia. Glenn le muestra los gráficos de la apertura del disco, cuyo diseño le ha encargado a un artista gráfico de computadoras. Son maravillosos, ¡igualitos a MTV! Natalie acaricia la esperanza de que Vladimir no se moleste cuando se entere lo mucho que está costando todo esto.

Natalie, sólo tarda 30 minutos en volver a la oficina. Entra al edificio y se detiene en la cafetería para comer un poco de ensalada y tomar más café.

## Gerencia

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Otra definición de Gerencia: Atiende a la especialización en las actividades de planificación, organización, liderazgo y control, identificando a un gerente profesional sobre quien realiza lo anterior mediante la utilización sistemática de conocimientos clasificados, conceptos y principio, un vocabulario común y que participa en normas, prácticas y éticas establecidas por un cuerpo reconocido.

EJERCICIO. Redacta tu propia definición de Gerencia.

## Tipos de Gerencia

### La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

### La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

**La Gerencia por Objetivos**

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por gerentes y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

**La Gerencia Participativa**

La gerencia es un proceso que hace posible las metas empresariales y sociales de una empresa. En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e intencional que procura unos objetivos racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros, por tanto, utiliza una estructura y el recurso humano como motor de logros en la organización.

Al respecto Stewart (1992) define "Gerencia como el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar".

El objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser analizado fundamentándolo en los requerimientos democráticos, antes señalados donde la participación, la solidaridad y el consenso son elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad.

Sellen (1992), señala "La participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercute en los logros empresariales y en la satisfacción personal". La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

La gerencia participativa implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la empresa. El poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

El comportamiento de los líderes empresariales requiere estimular un cierto grado de expresión e intereses a través de canales de



comunicación formal, tales como la concentración, reuniones de personal, círculos de calidad y similares. Sin embargo, la persecución de intereses rara vez se limita a los canales de comunicación oficiales. Helga (1992), plantea cuando la gente tiene algún interés que perseguir usa cualquier poder que pueda tener para alcanzar su objetivo.

**EJERCICIO.** Junto con tu equipo analiza las ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de gerencia existentes, al final concluye qué estilo es el ideal para ustedes.

<b>GERENCIA PATRIMONIAL</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>

<b>GERENCIA POLÍTICA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>

<b>GERENCIA POR OBJETIVOS</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>

<b>GERENCIA PARTICIPATIVA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>

**CONCLUSIONES.**

--

### ¿CUÁL ES SU COEFICIENTE DE GERENCIA PARTICIPATIVA (CGP)?

**Instrucciones:** El propósito de este ejercicio es determinar hasta qué grado practica usted la GP, es decir, su CGP. Trace por favor un círculo alrededor del número apropiado para cada frase usando la siguiente clave:

1 = nunca                      3 = generalmente

2 = rara vez                  4 = casi siempre

Para saber su calificación vea el final del ejercicio.

1. En realidad valoro las sugerencias que recibo de mis subordinados.	1 2 3 4
2. Procuero planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.	1 2 3 4
3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en sus trabajos.	1 2 3 4
4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la GP	1 2 3 4
5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la GP.	1 2 3 4
6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la GP.	1 2 3 4
7. Mis superiores piensan que generalmente practico la GP.	1 2 3 4
8. Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la GP	1 2 3 4
9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de nuestra empresa.	1 2 3 4
10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.	1 2 3 4
11. La mayor parte de los empleados se motivan con un sentido de logro y realización.	1 2 3 4
12. La mayor parte de los empleados preferirían tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento anual en un año particular	1 2 3 4
13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	1 2 3 4
14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que yo podría tomar si actuara solo.	1 2 3 4
15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados	1 2 3 4
16. Me siento seguro de mi trabajo.	1 2 3 4
17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	1 2 3 4
18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	1 2 3 4
19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación para que me ayuden a practicar mejor las técnicas participativas.	1 2 3 4
20. La mayoría de los administradores puede aprender la GP si están dispuestos a hacerlo.	1 2 3 4
21. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.	1 2 3 4
22. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en el trabajo	1 2 3 4

diario.	
23. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición	1 2 3 4
24. Para la mayoría de las tareas, puedo confiar en que mis empleados ejercitarán un autocontrol	1 2 3 4
25. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización	1 2 3 4
26. La mayor parte de los empleados que conozco tiene la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización.	1 2 3 4
27. Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados.	1 2 3 4
28. Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho cualquier costo o desventajas que se asocien con ella	1 2 3 4
29. Mis empleados generalmente están automotivados y autocontrolados	1 2 3 4
30. La mayor parte de los empleados que conozco tratan de hacer un buen trabajo	1 2 3 4
31. "Aprovecharse de la superioridad" para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable.	1 2 3 4
32. En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados.	1 2 3 4
33. Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados	1 2 3 4
34. Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	1 2 3 4
35. Procuro interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	1 2 3 4
36. La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de él	1 2 3 4
37. La mayoría de los empleados serían más eficaces si se les dan amplios lineamientos de política en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	1 2 3 4
38. Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP	1 2 3 4
39. La mayor parte del trabajo que hacemos yo y mis empleados me permite practicar la GP	1 2 3 4
40. Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	1 2 3 4
<b>SUME LAS COLUMNAS</b>	<b>+</b> <b>+</b> <b>+</b> <b>+</b>
=	_____

**Clave:** 120-160    ¡Felicidades! Es usted un gerente participativo calificado (GPC).  
80-119        Está en camino, pero tiene mucho que aprender  
40-79         Va por mal camino.

## LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeación, organización, dirección y control.

**Planeación:** Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados.

**Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo, toma de decisiones y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

**Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

## TEMA II. EJERCICIOS DE COMUNICACIÓN GERENCIAL.

Por "comunicación gerencial", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones.

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión, internet, y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

En general:

1. **Mantenga el personal informado:** —Dígale tanto le sea posible, si puede dígame por qué
2. **Dé las instrucciones claramente:** —Permitales suficiente tiempo para reciclar las instrucciones, prepárelos para que hagan preguntas, ayúdelos a hacer el trabajo.
3. **Corregir el personal:** —En este aspecto se le ayuda a mejorar su rendimiento, antes de corregirlo consiga todos los datos, todos los hechos, trate de averiguar que fue lo que anduvo mal y no quién fue, trate de hablar claro y conciso; pero no humille a quien lo escucha.

Específicamente.

1. **Decida cuál es el propósito:** —Decida cuál es el propósito antes de comunicarlo, entre más certeza hay en el objetivo, mayor es el alcance del éxito.
2. **Decida cuál es la mejor forma de comunicación:** —Debe ser la comunicación verbal o escrita; si es verbal debe estar respaldada por una comunicación escrita, debe hacerse en público o en privado, cuál es el mejor momento para comunicarlo (evite las horas de descanso).
3. **Prepara la forma y estilo de acercamiento de acuerdo con las necesidades del empleado:** —Algunas personas son más lentas que otras en comprender un punto, muestre por sus reacciones y acciones que usted comprendió el punto de vista de la persona que le escucha (sobre todo sea usted mismo un buen escuchador).
4. **Elabore un ambiente receptivo para las comunicaciones:** —Las personas asimilan la información rápidamente si están interesadas. Usted puede aumentar el interés de la siguiente forma. Motivando la participación de las personas que escuchan y esto se puede hacer por medio de preguntas, haciendo que le escuche y participe con su opinión.
5. **Continuación de la comunicación:** —Haciendo preguntas, trate de descubrir cómo fue recibido el mensaje. Esta retroalimentación ayuda a las comunicaciones posteriores.

### **Factores que Afectan la Comunicación Organizacional**

El Gerente eficaz debe conocer la existencia de ciertas características de las organizaciones, cuya comprensión le hará más eficaz en su tarea. Además de estudiar la estructura formal de la organización, debe conocer también la estructura informal y las relaciones que ambas tienen en el proceso de comunicación relacionado con el informe a preparar. Por otra parte, ha de estar consciente de algunas dificultades, más o menos típicas, que suelen presentarse para la comunicación. Por ello conviene analizar brevemente los factores que la dificultan más frecuentemente; es decir, las barreras a la comunicación.

Si se pretende ser exhaustivo, las barreras más comunes, o típicas, pueden agruparse en tres categorías: las organizacionales, las sociales, las psicológicas y las del lenguaje.

#### **Barreras Organizacionales**

Se entenderá por tales, aquellas imputables a defectos o imperfecciones en la estructura organizacional. Por ello, a medida que crece la organización, es menester una cuidadosa revisión del diseño de su estructura para evitar, entre otras cosas, imperfecciones que se constituyan en barreras comunicacionales. Entre ellas se distinguen varios tipos, los cuales se presentan a continuación:

1. **La distancia:** Además del efecto negativo ejercido por la distancia física sobre las comunicaciones, debe mencionarse un concepto similar: la "distancia organizacional". Esta distancia es la separación formal existente entre distintos puntos de una estructura. Naturalmente, al aumentar esta distancia, las comunicaciones entre dos de los elementos de esa estructura se dificultan por la presencia de niveles interpuestos.

Si en una empresa, dos empleados, por la naturaleza de sus funciones deben estar en frecuente contacto, pero para ello deben comunicarse por medio de una intrincada maraña organizativa, sus mensajes estarán expuestos a retraso, interrupción o distorsión. Ello evidenciará graves defectos del diseño organizacional, al colocar muy "distantes" a dos cargos que requieren de una frecuente comunicación.

2. **La abstracción:** Entendiendo este término como el conocimiento de una cosa con prescindencia de sus detalles, se infiere su relación con el grado de generalidad con la cual deba transmitirse un mensaje. A medida que se asciende en los niveles de una organización, los mensajes a intercambiar con ese nivel tienen un mayor grado de abstracción o de generalidad. Contrariamente, cuando se desciende, se encuentra un mayor grado de concreción en los mensajes.

El uso del adecuado nivel de abstracción es imprescindible para las comunicaciones entre distintos niveles. Ello es más notorio cuando los mensajes se originan en un nivel superior dirigido a uno inferior, no siendo tan inconveniente el caso inverso, cuando la información fluye "hacia arriba". Esto por cuanto parece más fácil a los niveles superiores generalizar una información concreta, que a los inferiores concretar una información de alto grado de abstracción.

3. **El "cortocircuito":** Por analogía con un circuito eléctrico, se dice de la existencia de un "cortocircuito" comunicacional cuando en el proceso de comunicación se prescinde de un eslabón formal de la cadena de mando. Este tipo de situación es muy frecuente en las organizaciones, y llega a constituir crisis cuando no están bien definidos y clarificados los cargos, las líneas de comunicación y otros atributos de una estructura organizacional.
4. **La cantidad de información:** Dosificar justamente a las necesidades del receptor la cantidad de información transferida, constituye una característica típica de un buen comunicador. Tanto el exceso como el defecto de información en una circunstancia determinada, configuran una dificultad a la comunicación. El exceso dificulta la comprensión del mensaje y disipa la atención. El defecto no permite percibir los elementos relevantes del mensaje. Este asunto puede enfocarse, también, desde el ángulo del número o cantidad de mensajes transmitidos. Su exceso agobia al receptor y su defecto le impide el conocimiento cabal del asunto.

#### **Barreras Sociales y Psicológicas**

Si las barreras organizacionales tienen su origen en las imperfecciones de las organizaciones, las sociales y psicológicas se derivan de la naturaleza humana de los elementos que la conforman.

Este aspecto, por sí mismo, constituye materia de estudio de varias disciplinas académicas; sin embargo, sólo se pretende presentar las situaciones más frecuentes, las cuales pueden agruparse en estas categorías, mediante los siguientes ejemplos.

1. **Valoración de la fuente:** El proceso de "valorar la fuente" se refiere a las actividades mentales o prácticas que se desarrollan, con el propósito de relacionar la calidad del mensaje recibido con su emisor. En otras palabras, se trata de averiguar "quien" dijo tal cosa, para, una vez conocido el emisor, hacer inferencias sobre la fidelidad de la información. Aunque, indudablemente, esto pudiera ser una práctica recomendable, en muchas circunstancias su uso inadecuado e indiscriminado podría llevar a extremos inconvenientes. Así, no puede generalizarse, de manera absoluta, que una fuente valorada siempre como fidedigna, en todas las ocasiones genere información fidedigna. Por el contrario, no siempre las fuentes desvalorizadas generan todo el tiempo información no creíble. Esto se constituye como una dificultad a la comunicación desde dos ángulos: uno, cuando no se tiene ninguna precaución en "valorar la fuente". Otro caso, el extremo opuesto, cuando se toma la información considerando únicamente el valor de la fuente, con independencia de la calidad intrínseca del mensaje.
2. **Deformación:** En este caso se relaciona con la deformación intencional de la información, con el propósito de eliminarle sus partes desagradables o inconvenientes. Comúnmente se denomina a este proceso "dorar la píldora", o "quitar hierro".

La ocurrencia de estas situaciones suelen asociarse, con cierta frecuencia, a los casos donde se transmite un mensaje a un nivel jerárquico superior. Además, parece que su frecuencia tiene relación directa con el estilo de supervisión o gerencia prevaleciente en una organización. Así, será más

frecuente donde predomina la gerencia autocrática, e infrecuente donde prevalezca la gerencia democrática.

3. **Ambigüedad:** La ambigüedad, entendida como la posibilidad de interpretar un mensaje en más de una manera, es otro caso de barreras a la comunicación. La ambigüedad de un mensaje puede provenir de dos orígenes. Uno, cuando se hace intencionalmente ambigua una información, para no comprometer al emisor. Este caso sería asimilable al de "dorar la píldora". El otro, se presenta cuando el comunicante tiene limitaciones para transmitir la información de manera inequívoca; lo cual, a su vez, puede derivarse del desconocimiento de la situación, de limitaciones en el análisis del problema, de falta de entrenamiento metodológico, o de características individuales muy peculiares.

### **Barreras del Lenguaje**

El lenguaje es un sistema constituido por un conjunto de símbolos con determinados significados y sonidos asociados, y una serie de reglas para su utilización y manejo. Este sistema permite a los miembros de un grupo social comunicarse entre sí. Consiguientemente, el lenguaje es, por excelencia, el gran instrumento de la comunicación.

Existen diversos conjuntos de símbolos con sus propias reglas de uso; ellos constituyen las distintas lenguas o idiomas propios de regiones o países. Un tanto distinto de lengua es el concepto de habla. El habla es la parte de la lengua que cada uno de los habitantes, o miembros del grupo, usa; es decir, es la práctica de la lengua. Naturalmente, unos habrán adquirido un mayor dominio que otros, y su habla será más rica o superior.

Hechas las anteriores precisiones, toca analizar cómo el lenguaje —por excelencia el gran instrumento de la comunicación—, puede constituirse en barrera para las comunicaciones.

En primer lugar, el diferente grado del dominio del lenguaje entre un par de personas que tratan de comunicarse, constituye una evidente dificultad para ese propósito. Si se quiere realmente establecer la comunicación, muy posiblemente el de mejor habla tratará de presentar el mensaje en términos que su interlocutor pueda entender. Lo contrario, rara vez será posible.

En segundo lugar, deben considerarse las diferentes connotaciones con las cuales las personas perciben las mismas palabras. Términos tales como: política, organización, utilidades, eficiencia, son percibidos de diferente manera por un gerente y por un obrero de una misma empresa.

Hay frases, comunes de escuchar, que representan muy bien las barreras del lenguaje. Por ejemplo, cuando se dice "el gerente habla un idioma distinto", o "Pedro y yo hablamos idiomas diferentes", se está expresando muy claramente la existencia de barreras del lenguaje, de allí la importancia de la comunicación efectiva.

### **Importancia de la Comunicación Efectiva**

En las anteriores secciones se ha destacado la importancia de la comunicación para el funcionamiento de una organización y para el desarrollo de uno de sus procesos fundamentales: la toma de decisiones. En esta sección se hará mención a la importancia que tiene para un profesional, ejecutivo o gerente, la comprensión y el adecuado manejo de los fundamentos de la comunicación.

Aún cuando en las universidades venezolanas, y latinoamericanas en general, se estudia la comunicación en varias carreras, tal estudio ha estado



dirigido, principalmente, hacia el análisis de los procesos comunicacionales más que hacia el adiestramiento en el uso de los instrumentos de la comunicación. Esta práctica ha originado que muchos profesionales y ejecutivos se encuentren con algunas limitaciones en el ejercicio de sus actividades, derivadas de un inadecuado manejo de los instrumentos comunicacionales. En algunas ocasiones, la situación es de tal severidad que se constituye en impedimento para su desarrollo profesional y, consecuentemente, para su progreso individual dentro de una organización.

Hoy en día se reconoce como una de las habilidades más necesarias para el ejercicio de funciones gerenciales, en su más amplio sentido, a la destreza comunicacional. Esta destreza no es necesariamente una capacidad innata, sino una habilidad que puede aprenderse y, por ende, enseñarse. La destreza comunicacional exigida por las funciones gerenciales es doble, en cuanto implica tanto comunicaciones reales como escritas.

### La Comunicación

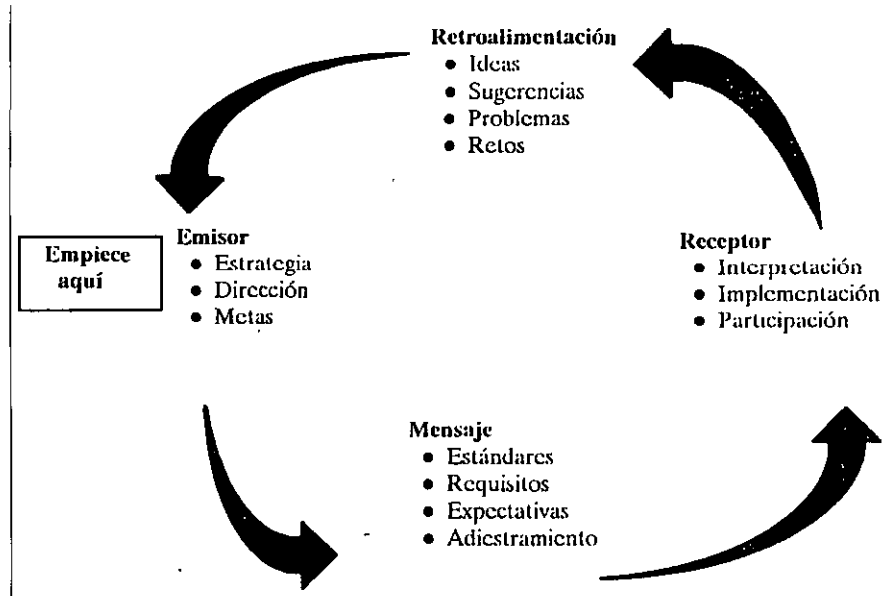
George Bernard Shaw dijo una vez, "El problema con la comunicación es la ilusión de que es completa". Los problemas de comunicación son el obstáculo más común en la mayoría de los grupos, familias, compañías o amistades. A pesar de las buenas intenciones, la gente encuentra obstáculos para comunicarse con otros eficazmente. Entre el emisor y el receptor algo se pierde en el camino. Los eslabones débiles de la comunicación pueden ser debidos a un propósito poco claro, mensajes truncados, barreras, (tales como una agenda escondida, diferencias culturales, lenguaje, etc.) y poca o nula retroalimentación. El diagrama de la siguiente página le muestra cómo funciona la comunicación con calidad.

El propósito de la comunicación es lograr un entendimiento mutuo. El significado de comunicación viene de la palabra *communis* que significa "común", el común del entendimiento. Un entendimiento común y un acuerdo mutuo no puede tener lugar con mensajes en un solo sentido. A menudo enviamos un mensaje y damos por hecho que se recibió y comprendió, de acuerdo con nuestra intención.

Un turista estadounidense que no hablaba español quería ordenar carne asada con champiñones en un restaurante madrileño. Como el mesero no sabía una palabra de inglés, el turista hizo un dibujo de un hongo y una vaca. El mesero se alejó y volvió pocos minutos después con un paraguas y un boleto para los toros.



### CICLO INFINITO DE COMUNICACIÓN CON CALIDAD



En el diagrama anterior, usted puede apreciar que ambas partes son responsables del éxito. Para una comunicación efectiva, el proceso debe continuar hasta que se alcance el entendimiento mutuo en el tema a discusión.

Puede mejorar enormemente la comunicación en su trabajo y en su casa si usted y las otras personas clave recuerdan estos pasos:

1. Determinar el propósito real de su mensaje.
2. Considerar la percepción de su audiencia.
3. Utilizar el canal apropiado para expresarse.
4. Obtener retroalimentación para cerciorarse de un mutuo entendimiento.
5. Ejercitar continuamente sus habilidades comunicativas.
6. Aprovechar oportunidades de practicar.
7. Reforzar y recompensar la buena comprensión.

Todos los grupos han establecido sistemas de comunicación, tanto formales como informales. Para que un programa de calidad funcione eficazmente, una organización debe tener un canal específico de comunicación que emita y reciba información acerca del proceso de la calidad.

La comunicación entre los humanos es muy compleja, pues es más que hacer simples comentarios y escucharlos. Hay por lo menos seis mensajes diferentes cuando nos comunicamos: lo que usted entiende, lo que usted está realmente diciendo, lo que oye la otra persona, lo que la otra persona piensa que oye, lo que la otra persona dice, lo que usted piensa que la otra persona dice.

En este sentido, cabe preguntarse ¿Por qué la gente no escucha? ¿Por qué a menudo malinterpretan los mensajes que a nuestro juicio están perfectamente claros? ¿Cómo puedo evitar o reducir la incomprensión en mi esfera de influencia? ¿Cómo puedo saber lo que la gente piensa de mí y de mis ideas? ¿Qué causa que la comunicación se interrumpa en una organización?. Finalmente ¿Qué hacer?.

### **Analice sus Destrezas en Comunicación**

Complete cada una de las frases siguientes encerrando en un círculo la selección más apropiada.

1. Los mensajes se entienden mejor sí:
  - (a) emplea un lenguaje elegante y erudito.
  - (b) lo envía en términos que el destinatario comprende.
2. La información compleja se hace más fácil si se:
  - (a) mejora la claridad con ejemplos y analogías específicos.
  - (b) le dice a quien escucha que preste atención.
3. Los conceptos clave se recuerdan mejor cuando usted:
  - (a) los repite para reforzarlos.
  - (b) se expresa claramente.
4. Si se organiza un mensaje antes de transmitirlo:
  - (a) con frecuencia la demora no vale la pena
  - (b) hace que sea más fácil entenderlo.
5. Quien habla puede determinar la comprensión de quien recibe el mensaje:
  - (a) cuando le pregunta si entiende lo que quiere decir.
  - (b) pidiendo al receptor que repita lo que escuchó.
6. Escuchar es más efectivo si usted:
  - (a) se concentra en quien habla y en lo que dice.
  - (b) se anticipa a lo que va a decir el que habla.
7. La comprensión es más fácil si usted:
  - (a) no juzga hasta que la otra persona termina de hablar.
  - (b) supone la posición de quien habla y juzga de acuerdo con ello.
8. Puede mejorar la comprensión quien escucha si:
  - (a) periódicamente parafrasea el mensaje a quien lo da.
  - (b) interrumpe para expresar sus sentimientos y emociones.
9. Quienes saben escuchar:
  - (a) tienen listas sus respuestas cuando quien habla termina de dar su mensaje:
  - (b) hacen preguntas cuando no entienden algo.
10. Tanto la transmisión como la recepción se mejoran cuando:
  - (a) ambas partes mantienen un buen contacto visual.
  - (b) las partes están a la defensiva y se retan entre sí.

Respuestas. 1(b); 2(a);3(a),4(b);5(b);6(a);7(a);8(a);9(b);10(a)

### TEMA III. ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Entre las diversas formas como puede definirse un gerente, se acepta el criterio planteado por muchos autores al señalar que, básica y primordialmente, es un individuo que toma decisiones.

En cualquier tipo de organización, los gerentes (o cualquiera otra denominación equivalente) son centros de decisión: ellos reciben información por distintos canales y producen "resultados" en forma de decisiones.

Piensa en la decisión como si fuera un reto y una oportunidad y no como un problema. Así tendrá la oportunidad de medir las alternativas, con mayor objetividad y escoger la mejor vía de acción. Este criterio básico es fundamental para organizar un enfoque en la toma de decisiones.

Por lo general, se pierde mucho tiempo buscando una respuesta antes de identificar "el problema". Esto induce a encontrar la respuesta correcta a una pregunta equivocada. El criterio más importante para la toma de decisiones es definir el problema y recalcar a punta de lápiz sus factores críticos.

#### Enseñe a los Empleados Técnicas para Solucionar Problemas

En todos los niveles de la organización debe enseñarse a solucionar los problemas, debiendo ser un proceso lo más sencillo posible para conseguir su propósito. Más adelante delineamos un enfoque básico para ello. Marque con una  los pasos que serían útiles en sus labores.

- Paso 1 - Establezca cuál parece ser el problema**  
Quizá el verdadero problema no salga a la superficie hasta haberse reunido y analizado todos sus datos; por lo tanto, comience con una suposición que más tarde pueda confirmarse o corregirse.
- Paso 2 - Reúna los hechos, sentimientos y opiniones.**  
¿Qué sucedió? ¿Dónde, cuándo y cómo sucedió? ¿Cuáles son sus dimensiones? ¿Cuál es su alcance y gravedad? ¿A quién o a qué afecta? ¿Es posible que vuelva a suceder? ¿Es necesario corregirlo? El tiempo y el costo pueden hacer que quienes deben solucionar el problema piensen bien lo que necesitan y asignen prioridades a los elementos más vitales.
- Paso 3 - Vuelva a definir el problema.**  
Los hechos contribuyen a hacerlo posible, y proporcionan datos de respaldo. Quizá el problema verdadero es, o no es, el mismo que en el Paso 1.
- Paso 4 - Identifique las soluciones alternas.**  
Genere ideas. No elimine ninguna solución posible hasta haber discutido varias posibilidades.
- Paso 5 - Evalúe las alternativas.** ¿Cuál ofrecerá la solución óptima? ¿Cuáles son los

riesgos? ¿Está el costo de acuerdo con las ventajas? ¿La solución creará nuevos problemas?.

**Paso 6 - Ponga en práctica su decisión.**  
¿Quiénes deben estar involucrados? ¿Hasta qué punto? ¿Cómo, cuándo y dónde? ¿A quién afectará la decisión? ¿Qué podría suceder en contra? ¿Cómo se informarán y verificarán los resultados?.

**Paso 7 - Evalúe los resultados.**  
Compruebe la solución con los resultados deseados. Modifique la solución si se necesitan mejores resultados.

### Técnicas para Resolver Problemas

Muchos trabajadores calificados rechazan las oportunidades para llegar a ser gerentes porque no quieren enfrentar las responsabilidades de resolver los problemas que ocasiona el puesto. Algunas de estas personas no son conscientes de que existen técnicas demostradas que las ayudan a tomar buenas decisiones.

Por ejemplo, es útil dividir los problemas en cuatro clasificaciones:

1. Problemas pequeños con la gente. Pequeñas peticiones que un Gerente puede manejar con rapidez de acuerdo con las prácticas aceptables. A veces, hasta hacer una excepción a la regla.
2. Problemas importantes con la gente. Un empleado es hostil, se niega a formar parte del equipo y es una influencia negativa en la productividad de los demás. Entra en juego la asesoría y el entrenamiento. Puede llevarse bastante tiempo.
3. Pequeños problemas con el trabajo. Pequeños ajustes que es necesario realizar en equipo, distribución o procesos. Se requiere un mínimo de tiempo y esfuerzo.
4. Problemas importantes con el trabajo. La solución para estos problemas requiere tiempo y un procedimiento. (1) Reconocer el problema. (2) Reunir información. (3) Analizar. (4) Hablarlo con otras personas. (5) Hacer una lista de las opciones. (6) Tomar una decisión. (7) Ejercer un control / evaluación.

Cuando un gerente conserva la calma, se da tiempo para medir y clasificar el problema y después tomar una decisión basándose en el impacto que ésta tendrá en la productividad, por lo que desarrollará un buen historial de decisiones.

**Examen de Solución de Problemas**

A continuación presentamos un examen que lo ayudará a descubrir actitudes personales y situaciones que le pueden crear problemas si no se encarar con una actitud positiva. Indique aquellas actitudes que reconozca en usted y vea después su calificación al pie de la página.

	SI	NO	
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo activamente para apoyar las decisiones de la dirección relacionadas con la calidad en nuestra organización.
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mantengo mi ego guardado y trabajo como miembro de un equipo para alcanzar los objetivos de calidad.
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estoy satisfecho con la calidad tal y como está y me preguntó qué es toda esa alharaca sobre ella.
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me baso en mi propia experiencia, y rara vez solicito la opinión de otros para llegar a los objetivos de calidad.
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tengo muy presente no caer en una visión restringida por lo que siempre trato de ver lo bueno de la organización como un todo, al trabajar por mis objetivos de calidad.
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo con entusiasmo hacia mis objetivos de calidad a fin de mantener alta la moral en mi departamento
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me abstengo de vivir en el pasado cuando las cosas eran más sencillas y encaró con realismo la complejidad del lugar de trabajo actual.
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rara vez saco provecho del adiestramiento profesional que ofrece mi organización en el desempeño de la calidad y la solución de problemas.

**Respuestas:** Sí: 1,2,5,6,7. No: 3,4,8. Si sus respuestas coinciden con éstas usted está sobre la pista de la calidad y es parte de la solución más que parte del problema. Si sus respuestas son distintas, revise su actitud con respecto a la calidad y vuelva a hacer el examen de acuerdo con ello.



### DE CARA A LOS HECHOS

Usted puede resumir el ejercicio anterior de solución de problemas memorizando la siguiente base mnemotécnica. Esto le ayudará a dar la CARA a los hechos y pertenecer a la clase de los que solucionan problemas.

Conozca los hechos  
 Analice las alternativas  
 Resuelva e implemente  
 Aprecie los resultados

#### Cómo Delegar: Qué Pasos Dar

El Gerente que aprende a delegar en forma efectiva logra dos objetivos al mismo tiempo. Primero, cuenta con más tiempo para planear, organizar y mantener las relaciones con sus empleados y compañeros de trabajo. Segundo, los empleados se vuelven más versátiles y valiosos, ya que aprenden tareas nuevas.

A continuación, hay diez pasos típicos del proceso de delegar. A medida que vaya recorriendo la lista, suponga que ha estado trabajando horas extra y necesita delegar algunas de las tareas pendientes.

<input type="checkbox"/>	<b>Paso 1</b>	Analice sus tareas e identifica alguna que considere que le dará libertad adicional, además de beneficiar al empleado a quien le encargue esa responsabilidad.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 2</b>	Seleccione a la persona más adecuada para esa tarea y deléguela. Tenga cuidado de no cargar a un solo empleado con demasiado trabajo.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 3</b>	Enséñele a la persona seleccionada cómo llevar a cabo esa tarea. Hágalo en forma detallada explicando y ejemplificando. Explique cuál es la importancia de esta labor para toda la empresa.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 4</b>	Pida un feedback para asegurarse de que el empleado está preparado para asumir la nueva responsabilidad. Dele al empleado oportunidades para hacer preguntas.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 5</b>	Permita que el empleado seleccionado tenga libertad para practicar esa nueva tarea durante unos cuantos días. La supervisión exagerada puede aniquilar la acción.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 6</b>	Ejerza un control en forma positiva. Cuando lo merezca, halague al empleado. Si es necesario que mejore, vuelva a repasar el proceso de enseñanza.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 7</b>	Considere la rotación de tareas. Si se hace en forma adecuada, los empleados aprenden más y es menos probable que se aburran. Asimismo, se puede establecer una comparación objetiva de la productividad entre los empleados.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 8</b>	Delegue las tareas que preparan a los empleados para asumir el mando en ausencia de otros, incluyéndolo a usted mismo.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 9</b>	Dele a todos la oportunidad de contribuir. Solicite ideas de los empleados. Utilice su talento y aptitudes especiales.
<input type="checkbox"/>	<b>Paso 10</b>	Hable de las nuevas labores y planes de rotación con todo el grupo para obtener feedback y generar entusiasmo.



**TIPOS DE LIDERAZGO**

Ejercicio. Siguiendo las instrucciones del facilitador, forma un equipo que estará destinado a producir triángulos, al final del ejercicio anota aquí tus conclusiones:

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos. el líder autócrata, el líder participativo y el líder paternalista.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

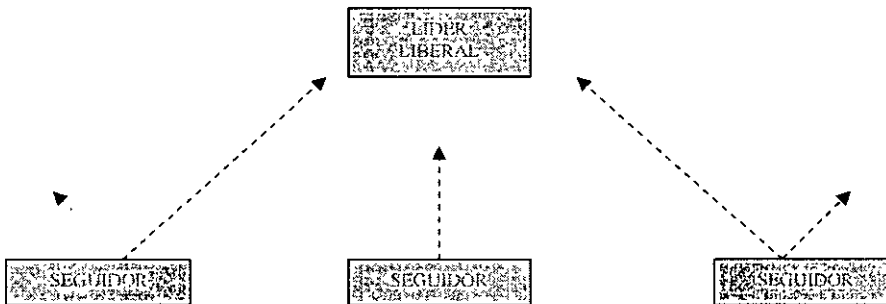
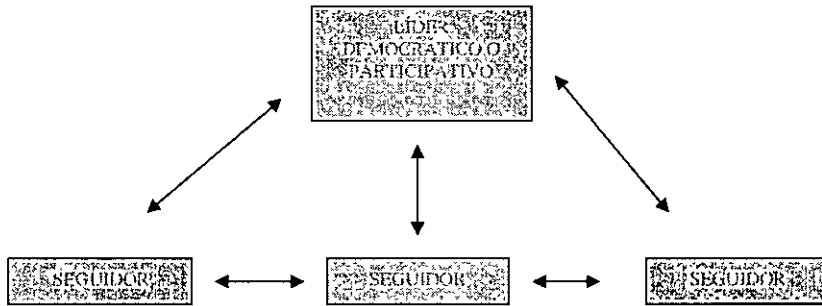
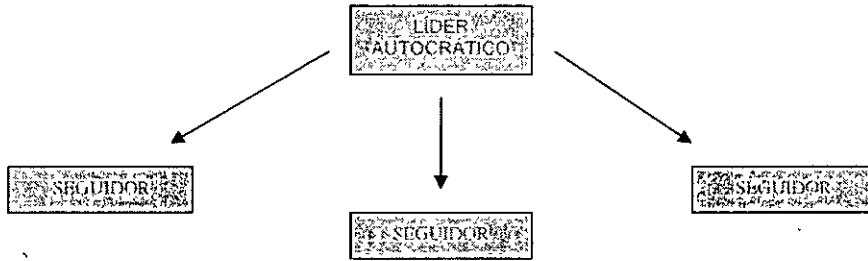
-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**-EL LÍDER PATERNALISTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Ejercicio. Define junto con tu equipo acerca del estilo de liderazgo más apropiado en tu organización y bajo qué circunstancias.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.



**BIBLIOGRAFÍA.**

- BONE Dianne y GRIGGS Rich. **Calidad en el Trabajo**. Iberoamericana, S.A. México, 1992.
- CARL, Rogers. **Grupos de Encuentro**. Amorrortu Editores Buenos Aires, 1982.
- CARRERAS, Llorence, ELIGIO, Pilar y otros **Cómo Educar en Valores**. Marcea. Madrid, 1996.
- CHAPMAN, El Wood **Actitud**. Iberoamericana, S.A. México, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Internacional Thomson, S.A. Colombia, 2000.
- Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Mc Graw-Hill. México, 1997.
- CORNEJOS, Miguel Ángel. **Excelencia: La Nueva Competencia**. Grad, S.A. México, 1990
- Dirección de Excelencia: El Reto del Tercer Milenio**. Grad, S.A., México, 1993.
- COVEY, Stephen. **Los 7 Hábitos de la Gente Efectiva**. Paidós. Argentina, 1996.
- El Liderazgo Centrado en Principios**. Paidós, Argentina, 1996.
- DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. Prentice Hall. México, 1994.
- DRUCKER, Peter. **La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Práctica**. El Ateneo Buenos Aires, 1976.
- Organización y Administración**: Prentice Hall. México, 1993.
- GONZÁLEZ, Miguel. **Tu no Eres Isla**. Paulinas. Colombia, 1995.
- KEITH, Davis y NEWSTROM, Jhon. **Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Mc Graw-Hill. México, 1997.
- LICKSON, Jeffrey. **Los Principios Diming de la Autosuperación**. Iberoamericana, S.A. México, 1992.
- LLANO, Carlos. **El Postmodernismo en la Empresa**. Mc Graw-Hill. México, 1994.
- MADDUX, Robert. **Cómo Formar Equipos de Trabajo**. Iberoamericana, S.A., México, 1992
- MATURANA, Humberto. **Formación Humana y Capacitación**. UNICEF Chile, 1997.
- O'TOOLE, James. **El Liderazgo del Cambio**. Prentice Hall. México, 1996.
- RAYMOND L. Y MARK Klein. **Cómo Hacer Reingeniería**. Norma. Colombia, 1997.
- SENGE, Peter. **La Quinta Disciplina**. Ediciones Juan Granica, S.A. Buenos Aires, 1990.
- SENLE, Andrés **Calidad y Liderazgo**. Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992.
- SHERMAN A., BOHLANDER G., y SNELL Scott **Administración de Recursos Humanos**. International Thomson, S.A. México, 1999.
- SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. **Administración y Gerencia de Empresas**. South-Western Publishing Co. USA., 1979.
- STEPHEN, Robbins. **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México, 1996.
- STONER J., Freeman R., y GILBERT Daniel. **Administración**. Prentice Hall. México, 1996.

[www.mipagina.cantv.net/gerencia\\_un\\_camino/gerente\\_del\\_2000.htm](http://www.mipagina.cantv.net/gerencia_un_camino/gerente_del_2000.htm) El gerente del 2000  
[www.mipagina.cantv.net/gerencia\\_un\\_camino/Cuánto %20sabes.htm](http://www.mipagina.cantv.net/gerencia_un_camino/Cuánto_%20sabes.htm) ¿Cuánto sabes; cuánto ganas?  
[www.karpov.ole.com/personal/jc.maestro](http://www.karpov.ole.com/personal/jc.maestro). En busca de tu estrella polar, el camino hacia el liderazgo.  
[www.cehlider.org](http://www.cehlider.org) Centro Humano de Liderazgo.  
[www.conorg.com/pa/liderazgo.htm](http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm) Liderazgo.  
[www.members.tripod.es/cesjaimes](http://www.members.tripod.es/cesjaimes) Liderazgo.  
[www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm](http://www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm) Responsabilidad.  
[www.elmundo.es/1998/11/21/opinion/21N0019.html](http://www.elmundo.es/1998/11/21/opinion/21N0019.html)  
[www.mit.edu](http://www.mit.edu)  
[www.analitica.com](http://www.analitica.com)