

## Bloque II:

### Desarrolla habilidades de Comunicación y Liderazgo

#### Unidad de Competencia:

Describe los conceptos y teorías que permiten la adquisición de habilidades de comunicación y liderazgo y las ubica en su contexto de vida.

#### Concepto y características del Liderazgo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**".

Otras definiciones son: "**El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas**"<sup>1</sup>

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

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

## **Estilos de liderazgo.**

Cuando a un individuo se le otorga la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, debe lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes; la forma más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

### **a) EL LÍDER AUTÓCRATA.**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos 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 subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

## **b) EL LÍDER DEMÓCRATA.**

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 subalternos 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 subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos 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 subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

## **c) EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA 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.

### **Teorías del liderazgo.**

El director de una empresa que es realmente un líder, no requiere imponer sus órdenes por la amenaza, el castigo o en última instancia por el uso de su autoridad. Sus subordinados cumplirán sus indicaciones con agrado y espontaneidad. Al ejecutivo le resulta atractivo ser el líder de su equipo de trabajo.

Con el propósito de comprender mejor este asunto, la Administración se ha encargado de desarrollar diferentes teorías sobre este tema de liderazgo, de las cuales veremos la más importante:

### **Teoría de los rasgos.**

Se dice que el líder nace, no se hace. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían: a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Las comparaciones de los líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, han sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

Este enfoque pretende demostrar que existen algunos rasgos que, por sí solos o interrelacionados, determinan la manera de ser o actuar de una persona, lo que puede convertirla en un líder potencial.

Entre los factores que pueden asociarse al líder cabe destacar:

- Rasgos físicos. Energía, apariencia, estatura y constitución.
- Rasgos psicológicos de aptitud. Alto índice de inteligencia, fluidez verbal, habilidad y capacidad.
- Rasgos de personalidad. Adaptabilidad, agresividad, confianza en si mismo, responsabilidad, autodomínio, entusiasmo, etc.
- Rasgos sociales. Posición social, don de gentes, participativo, cooperativo, comunicativo, habilidades directivas, etc.
- Rasgos relacionados con el trabajo. Persistencia, tenacidad, rendimiento, iniciativa, actitud, vocación de logros, etc.

En la teoría de los rasgos se integra la teoría del gran hombre. Este enfoque aseguraba que los grandes líderes nacen líderes (no se hacen) y no están condicionados por el entorno en el que se desenvuelven.

### Teorías del comportamiento: Teoría X, Y, Z.

La teoría sobre el liderazgo de Douglas McGregor postula que el líder puede comportarse como autoritario cuando se orienta al logro de los objetivos (tareas) y como democrático cuando se orienta hacia las personas (recursos humanos). Estos dos estilos de liderazgo se basan en la concepción que sobre los subordinados tiene el jefe. A estas concepciones las llama Teoría "X" y Teoría "Y" y se caracteriza por:

Teoría X	Teoría Y
<b>Características</b>	<b>Características</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la mayoría de las personas el trabajo es desagradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las personas no tiene aspiraciones, ni desean tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El autocontrol es indispensable en el logro de las metas organizacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las personas tiene poca creatividad para resolver los problemas organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las personas poseen creatividad para resolver los problemas organizacionales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación solo aparece en los niveles fisiológicos y de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación se presenta en el nivel social, estima y autorrealización, tanto como los fisiológicos y de seguridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las personas deben ser supervisadas estrechamente y presionadas para alcanzar los objetivos organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas pueden autodirigirse y ser creativas en el trabajo si están adecuadamente.</li> </ul>

**Fuente: "El Empresario Hábil". Jesús Carlos Reza Trosino. Editorial ECAFSA.**

En conclusión: el líder X es aquel que usa autoridad para vencer la irresponsabilidad y flojera de sus subordinados, mientras que en el líder Y es el que confía y delega a sus subordinados por considerarlos responsables, creativos y automotivados.

En el siguiente cuadro se observan con mayor detalle las características de la Teoría X y Y:

<b>Teoría X</b>		<b>Teoría Y</b>	
<b>Por lo regular es:</b>	<b>Por lo tanto hay que:</b>	<b>La gente por lo regular es:</b>	<b>Por lo tanto hay que:</b>
<b>Floja</b>	<b>Motivarla</b>	<b>Dinámica y con motivación propia</b>	<b>Guiarla</b>
<b>Dependiente</b>	<b>Dirigirla</b>	<b>Independiente</b>	<b>Proveerla de más oportunidades para su propia dirección.</b>
<b>Irresponsable</b>	<b>Supervisarla de cerca.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Confiar en ella.</b>

<b>Enemiga</b>	<b>Desconfiar de ella, darle pelea.</b>	<b>Aliada</b>	<b>Colaborar con ella.</b>
<b>Poco imaginativa</b>	<b>Delinearle el trabajo.</b>	<b>Creativa</b>	<b>Crear condiciones que permitan la creatividad.</b>
<b>Falta de visión</b>	<b>Planificarle el trabajo.</b>	<b>Imaginativa, con visión</b>	<b>Planificar con ellas.</b>

Fuente: "El Empresario Hábi". Jesús Carlos Reza Trosino. Editorial ECAFSA.

## Teoría Z

Los japoneses han desarrollado una nueva filosofía organizacional y administrativa a la que **William Ouchi** a denominado **Teoría Z**. Realmente este enfoque gerencial nada tiene que ver con la teoría de Douglas McGregor, sin embargo, vale la pena analizarlo aunque sea brevemente, ya que encierra una nueva concepción acerca del papel que debe tener el líder.

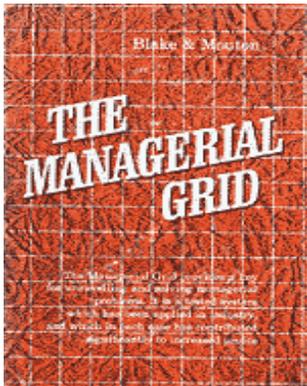
### Las principales características de la Teoría Z son:

- Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional. Por filosofía se entiende la identificación de aquellos valores últimos que luchará por alcanzar la organización y que a la vez son su razón de ser.
- Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como con aquellas personas o instituciones con las que se relaciona la organización.
- Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.
- Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo, tanto para el análisis de los problemas, como para la toma de decisiones y la operación diaria.
- Para ser congruentes con los valores anteriores se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado círculos de calidad y que son la base del éxito del modelo de desarrollo japonés.

- El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.
- Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes; esto se hace rotándolo en diferentes puestos, con ello se obtiene una mayor visión de conjunto.
- Tener enfoque integral de la empresa. Lo más importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad a través de sus relaciones dinámicas.
- El ser humano es la base para la administración.

Es obvio que dentro de este nuevo enfoque administrativo el líder debe tener un papel adecuado. Entonces *¿Qué comportamiento debe tener el líder?*

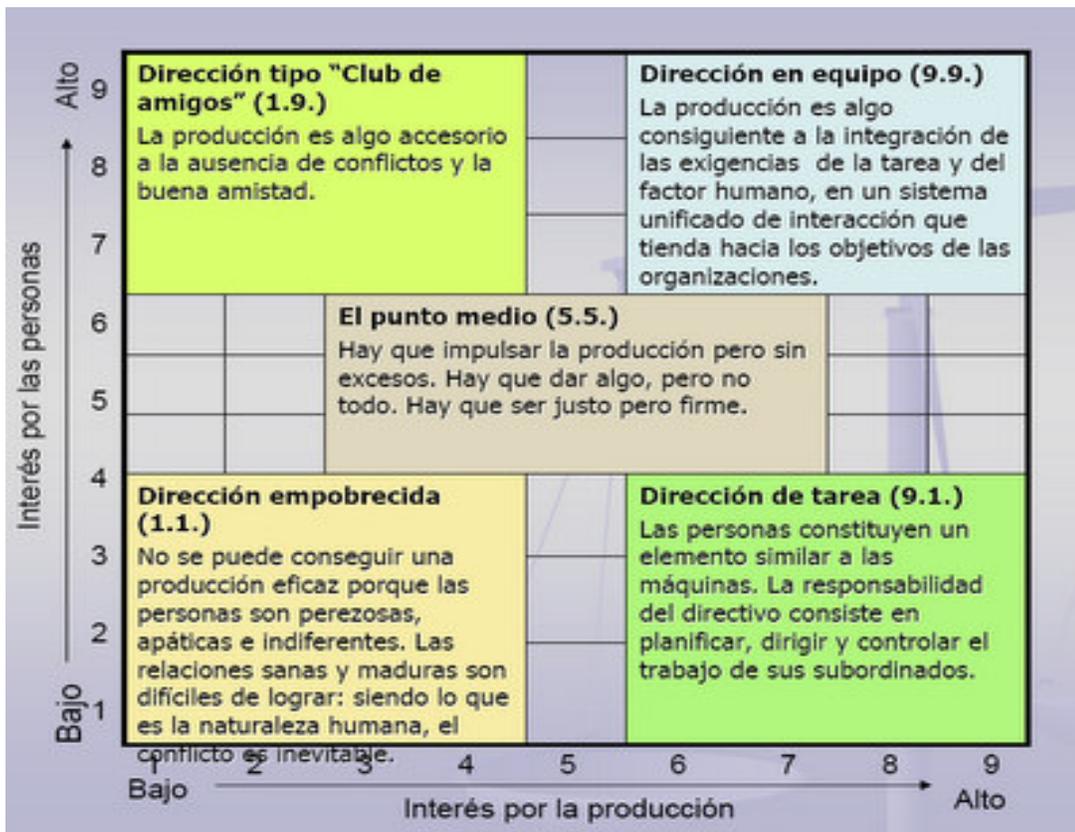
El líder Z debe tener gran habilidad para las relaciones humanas, que le permita lograr un trabajo en equipo eficaz, la colaboración y la participación igualitaria. Además, debe tener una gran sensibilidad y prudencia para la observación y valoración de los procesos de grupo.



### Modelo de la Rejilla Gerencial

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por **Robert Blake y Jane Mouton**.

Fuente: [www.urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=sp&blang=en...](http://www.urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=sp&blang=en...)



Fuente: [uprocomp.blogspot.com/2007/09/grid-gerencial.html](http://uprocomp.blogspot.com/2007/09/grid-gerencial.html)

Con base en investigaciones en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la *producción* como en las *personas*, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.

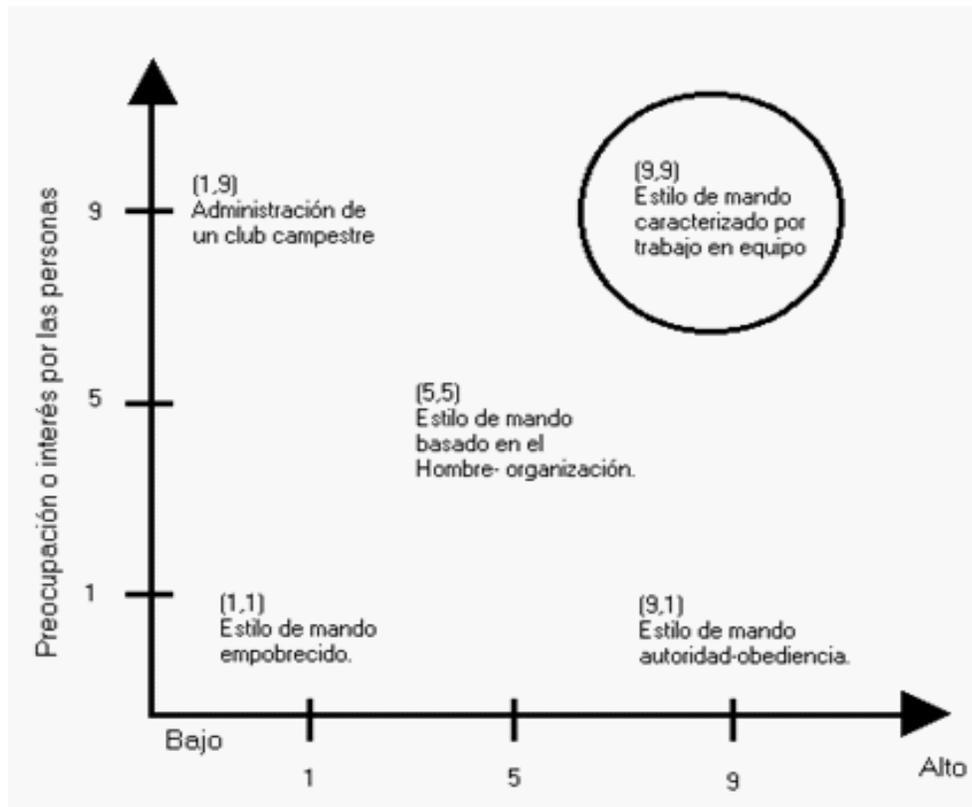
Es utilizada para:

- ✓ Identificar las distintas combinaciones de estilos de liderazgo.
- ✓ Como medio de entrenamiento administrativo.

### Dimensiones de la rejilla o parrilla gerencial.

La rejilla tiene dos dimensiones **preocupación por las personas y preocupación por la producción**. La expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. Incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La "preocupación por las personas" incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.



Fuente: [www.todomonografias.com/.../](http://www.todomonografias.com/.../)

La parrilla tiene 81 categorías potenciales en las que puede caer el estilo de comportamiento de un líder, sin embargo se enfatiza a cinco diferentes estilos de liderazgo:

- Estilo 1.1 (Administración empobrecida)**
- ✓ Muestra poco interés por supervisar las tareas y poco interés por las personas; estamos frente a un líder que maneja una administración pobre.
  - ✓ No produce, no le interesa nada.
  - ✓ Piensa que las personas son flojas.
  - ✓ Es conflictivo; difícil de entender.
  - ✓ Este estilo de Liderazgo se conoce como el "Perder-Dejar".

© Copyright

Todos los derechos reservados

Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C. México 2012

Prohibida su reproducción total o parcial en cualquier medio sin autorización expresa del titular del derecho

<p>Estilo 1.9 (Contry Club)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muestra poco interés por las tareas y gran interés por la relación y bienestar de su gente.</li> <li>✓ Es el amigo de todos.</li> <li>✓ Con todo mundo busca buenas relaciones y pretende cumplir todos los deseos de su grupo; nunca se enoja.</li> <li>✓ No produce.</li> <li>✓ Se le conoce como el “ayudante amigable”.</li> </ul>
<p>Estilo 5.5 (El punto medio)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es conciliador tanto con su grupo como con sus compromisos ante la empresa.</li> <li>✓ Es voluble.</li> <li>✓ En ocasiones es amigable y en ocasiones no.</li> <li>✓ No afronta sus problemas con valor.</li> <li>✓ Se le conoce como: “Líder de las transacciones o conciliador”.</li> </ul>
<p>Estilo 9.1 (Tarea)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El líder muestra alto interés por la supervisión de las tareas y bajo interés por la gente.</li> <li>✓ Sólo le interesa producir y producir.</li> <li>✓ No le interesa la gente.</li> <li>✓ Es desconfiado.</li> <li>✓ Según él la gente no trabaja.</li> <li>✓ Es un estilo “ganar-perder”.</li> </ul>
<p>Estilo 9.9 (Equipo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El trabajo se ejecuta con personas comprometidas con los resultados y con el grupo.</li> <li>✓ El dirigente tiene muy alto interés por la tarea y la gente.</li> <li>✓ Es el líder ideal.</li> <li>✓ Tiene un equilibrio en el interés por las personas y por la tarea.</li> <li>✓ Es integrador de equipo pero al mismo tiempo es producto, es el “Integrador- Solucionador de problemas.</li> </ul>

# Nuevas prácticas de liderazgo

## Coaching.

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes. Todo esto es brindado por un proceso llamado coaching, que es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

## Concepto del Coaching

- Procede del término inglés to coach, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por **coaching** al proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.
- El coaching es un sistema de preguntas por el cual el Coach (profesional) ayuda al coachee (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.



Fuente: [www.coaching-spain.com/imagenes/art14\\_grafico.gif](http://www.coaching-spain.com/imagenes/art14_grafico.gif)

## **Etapas del Coaching**

Este proceso se lleva a cabo en cuatro etapas: revelar, comunicar, concretar y crear.

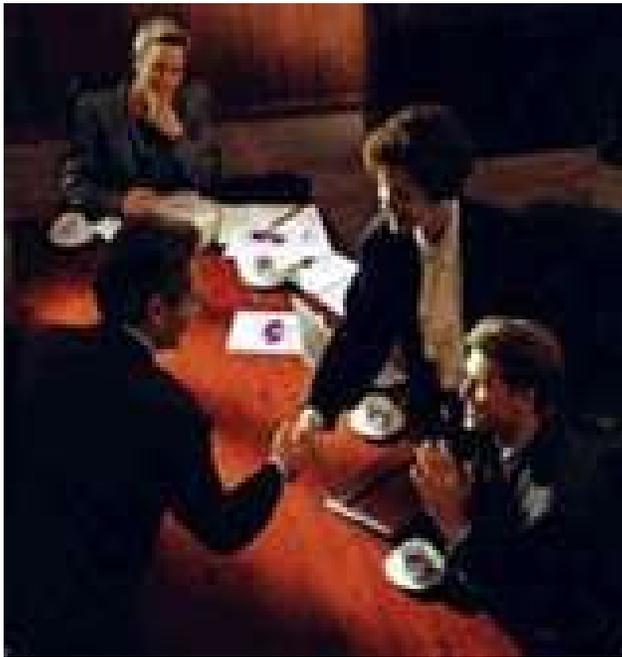
1. Revela la diferenciación que nos hace ser nosotros mismos con nuestros valores centrales (ideales, pasiones, aspiraciones) y activos funcionales (conocimientos, habilidades, competencias, características). Todo lo que define nuestra persona y que, normalmente sin ser conscientes de ello, nos ofrece un valor añadido particular.
2. Una vez descubiertos nuestros valores y activos, hay que comunicarlos a los demás y hay que hacerlo con seguridad, firmeza y eficacia.
3. La tercera etapa es concretar la visión y la dirección. Es necesario saber exactamente dónde estás y qué aspiras conseguir. Aquí se encuentra la clave del cambio. Por un lado, tienes tu posición actual y, por otro, los objetivos que quieres conseguir.

4. Una vez que conocemos nuestros valores y activos y tenemos una visión clara de nuestras aspiraciones, tenemos que crear nuestro plan estratégico personal. Es el camino para llegar con éxito a la posición deseada, el que nos permitirá dirigir nuestra propia vida, generar oportunidades, transformar los aspectos negativos en positivos... y tener una absoluta confianza en nosotros.

### **Ventajas del Coaching.**

La primera y más importante ventaja del coaching es su propia condición de “bis a bis”:

- El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, desaparece.
- Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad; de esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.
- Se sigue un proceso totalmente personalizado.
- Al tratarse de una persona externa, el coach o tutor ayuda a desarrollar una adecuada percepción de la realidad.
- Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.



## Empowerment.

El empowerment, significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso.

Fuente: [http://www.notodo.com/secciones/blog/imagen/4818\\_1.jpg](http://www.notodo.com/secciones/blog/imagen/4818_1.jpg)

En los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir de valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

El empowerment se orienta en otorgar a los trabajadores un mayor poder en fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a aprender a guiar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto.

## **Concepto de Empowerment.**

Don Hellriegel y John W. Slocum en su obra "Administración", señalan que:

"Es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control".

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

1.-Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

2.-\_En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

3.-Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

## **Aplicación del Empowerment.**

Seis pasos para tomar en cuenta:

1.-Conocer la misión de la empresa: La misión deber ser conocida y compartida por la organización, para concentrar la energía creativa de las personas en lo verdaderamente importante para la empresa.

2.-Autonomía para utilizar recursos. Convirtiendo pequeños empresarios dentro de la organización, aumentando la motivación y eficiencia.

3.-Flexibilizar normas y políticas. Que participen tanto los gerentes como quienes están cerca de los clientes.

4.-Información conocida. La información es poder, no debemos tener miedo de compartirla. Nuestra competencia está afuera, no adentro.

5.-Desarrollo del subordinado. Los gerentes deben formar y desarrollar al personal para que se incremente su autonomía de manera paulatina.

6.-Autonomía en la toma de decisiones. Si lo que necesita es responder con calidad y rapidez a los clientes en entornos competitivos, los gerentes y jefes deben motivar a su personal para obtener su máximo de potencial, y para ello es indispensable entregar poder.