



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

**LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y PRODUCTIVIDAD**

***T E S I N A***

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

***L I C E N C I A D O E N A D M I N I S T R A C I Ó N***

**P R E S E N T A :**

**PREZA BARAJAS EDGAR**

**ASESOR: GARCÍA MATA EPIFANIO**

**FIRMA \_\_\_\_\_**



V.- Cualidades del líder.	-	-	-	-	-	-	-38
VI.- Comportamiento gerencial.	-	-	-	-	-	-	-39
VII.- Gerencia participativa.	-	-	-	-	-	-	-40
VIII.- Modelo de Vroom-Yetton-	-	-	-	-	-	-	-41
IX.- Productividad.	-	-	-	-	-	-	-58
1) Factores de la productividad en la empresa.	-	-	-	-	-	-	-58
2) Técnicas relacionadas con el comportamiento.	-	-	-	-	-	-	-60
2.1) Desarrollo de la organización.	-	-	-	-	-	-	-60
2.2) Reuniones para estimular la expresión de ideas...	-	-	-	-	-	-	-60
2.3) Técnica del grupo nominal.	-	-	-	-	-	-	-61
3) Gestión eficaz de los recursos humanos.	-	-	-	-	-	-	-62
3.1) Gestión del personal.	-	-	-	-	-	-	-62
a) Función de la dirección.	-	-	-	-	-	-	-63
b) Motivación de la mano de obra.	-	-	-	-	-	-	-63
c) Participación de los trabajadores.	-	-	-	-	-	-	-64
d) Capacitación en relación con la productividad.	-	-	-	-	-	-	-64
4) ¿Qué es lo que realmente le motiva y hace que sea productivo?	-	-	-	-	-	-	-65
4.1) Compromiso	-	-	-	-	-	-	-66
4.2) Reto.	-	-	-	-	-	-	-66
4.3) Propósito.	-	-	-	-	-	-	-67
4.4) Control.	-	-	-	-	-	-	-67
4.5) Superación.	-	-	-	-	-	-	-67
4.6) Equilibrio.	-	-	-	-	-	-	-67
X.- Motivación.	-	-	-	-	-	-	-68
1) Motivación para el logro.	-	-	-	-	-	-	-68
2) Motivación por afiliación.	-	-	-	-	-	-	-69
3) Motivación por poder.	-	-	-	-	-	-	-70
4) Motivación por competencia.	-	-	-	-	-	-	-71
<b>MÉTODO.</b>							
1) Planteamiento del problema	-	-	-	-	-	-	-72
2) Hipótesis.	-	-	-	-	-	-	-72
3) Especificación de las variables.	-	-	-	-	-	-	-72
4) Definición de la investigación.	-	-	-	-	-	-	-73
4.1) Universo y muestra.	-	-	-	-	-	-	-74
4.1.1) Población.	-	-	-	-	-	-	-74
4.1.2) Muestra.	-	-	-	-	-	-	-74
4.2) Instrumentos de medición utilizados en la investigación.	-	-	-	-	-	-	-75
4.2.1) Recopilación de datos.	-	-	-	-	-	-	-75



## RESUMEN

Este estudio es de carácter cuasiexperimental, ya que no es posible asignar a los sujetos en forma aleatoria a los grupos que recibirán los tratamientos experimentales. Es decir los sujetos no son asignados al azar a los grupos ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o a parte del experimento).

Surgieron algunos contratiempos en el sentido de que las respuestas por parte de los trabajadores, fueron de tendencia positiva, que hicieron pensar que las tendencias de respuestas por parte de los empleados fueron de alguna forma controladas para que contestaran como lo hicieron. El estudio revela que no importa que algunos cuenten con una escolaridad superior a otros, ya que existe una muy frecuente rotación de puestos dentro de la organización, todos se concientizan en realizar las funciones que les son asignadas para el mejoramiento de la empresa y por consiguiente de ellos mismos.

Los hallazgos parecen revelar una fuerte aceptación del estilo de liderazgo participativo por parte de los subordinados, en aras del mejoramiento tanto de la empresa como de los obreros de la misma.

## INTRODUCCIÓN

La productividad, independientemente de la naturaleza de la empresa, sea ésta de servicio o producción, está determinada por la utilización de los recursos humanos, financieros y técnicos, y los logros que se obtengan están en función de la combinación que se pueda lograr de ellos. Esto vincula la productividad con la capacidad de inducir a las personas hacia el trabajo.

En algunos casos se evidencia descontento de los empleados, no por el trabajo que realizan, si no por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico que aporta la empresa y que en algunos casos se centra en la productividad, sin atender a un sistema complejo de factores interrelacionados, individuales, organizacionales, ambientales y tecnológicos.

El liderazgo participativo eleva los niveles de delegación y comunicación que, según Rees (1995), fortalece la tendencia del trabajo en grupo, representa una concientización y reconocimiento de que la involucración de los empleados puede ser la clave para una mejora de la productividad.

## 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.1.- El presente trabajo se llevara a cabo en una de las empresas de transporte, dentro de la cual se encontró que cuentan con un estilo de liderazgo participativo, por lo que se decidió investigar:

### Como influye el liderazgo participativo en la productividad de los trabajadores

## 1.2- OBJETIVOS:

- ◆ Observar la forma en que los trabajadores toman parte en las decisiones para mejorar la productividad.
- ◆ Determinar si la participación de los trabajadores en la solución de los problemas que van surgiendo, afectan en la productividad de los mismos.
- ◆ Establecer la importancia que tiene el hecho de que los trabajadores participen en la toma de decisiones de los problemas que afectan la productividad
- ◆ Con la realización de este trabajo se pretende comprobar que en realidad el liderazgo participativo influye en la productividad de los trabajadores.

## 1.3.- PREGUNTAS.

- ¿La motivación influye en la productividad de los trabajadores de la empresa de Transportes?
- ¿la productividad de los empleados de la empresa de transportes, se ve afectada por el compromiso los trabajadores hacia la empresa?
- ¿La motivación que ejerce el gerente de la empresa, hace que los trabajadores incrementen su nivel de productividad?
- ¿El hecho de qué los empleados se sientan comprometidos con la organización, hace que éstos sean más productivos?
- ¿La participación por parte de los empleados en la toma de decisiones, influyen en la productividad de los mismos?

#### 1.4.- JUSTIFICACIÓN.

Las empresas han tratado de encontrar la forma de llevar a cabo una mejora en la productividad de sus empresas, por lo que han realizado grandes modificaciones en todos los sentidos organizacionales, pero uno de los factores de mayor relevancia en la mejora de la productividad ha sido el adaptar un estilo de liderazgo que les permita orientar a los empleados a una mejor realización de su trabajo y de sus actividades diarias en beneficio de la organización y de sus miembros, es por eso que la justificación de esta investigación se da desde el punto de vista organizacional ya que permite observar algunos de los factores que están presentes en el liderazgo participativo (Victor Vroom), el cual es considerado actualmente como la vía para crear una atmósfera de apertura y confianza, para que la gente hable y contribuya en la toma de las decisiones que afecten cualquier área de las organizaciones, siempre y cuando así se lo permitan las circunstancias laborales y del problema a resolver, esto es posible mediante la aplicación de técnicas que cuenten con un buen balance participativo de los grupos en busca de elevar el nivel de productividad.

Así también sirve para poder determinar las fortalezas y oportunidades del líder con relación a sus subordinados, en cuanto al liderazgo que ejerce y como éste, es considerado por los empleados. Esto permite prever situaciones y delinear acciones futuras, creando condiciones favorables para la productividad de la empresa.

Igualmente esta investigación pretende proveer de datos que nos permitan determinar el hecho de que la aplicación del liderazgo en el que se permite la intervención de los subordinados, bajo un clima de consenso que permitan un intercambio de ideas, toma de decisiones y acciones, en favor de elevar el nivel de productividad de la empresa, es el estilo adecuado para ésta empresa en la que se desarrollo la investigación.

De la misma forma se tiene en mente el hecho de realizarla con el propósito de obtener información que pueda ayudar en la afirmación de la teoría del liderazgo participativo como uno de los mejores estilos de liderazgo que se pueda aplicar en cualquier tipo de organización, tomando en cuenta factores como la participación en la toma de decisiones, la motivación que se ejerce hacia los subordinados, entre otros que ayudarán a poder determinar si en realidad el liderazgo participativo puede influir en la mejora de productividad de la empresa en cuestión.

## 2.- CONTEXTO GENERAL

El estudio se llevará a cabo en una de las Empresas de Transportes que se encuentran en México dentro de la zona centro del Distrito Federal, las cuales se dedican a prestar servicios de transporte de efectivo de lo que vendría siendo de la empresa a un banco privado así como también brindan el servicio del pago de jubilaciones entre otros varios servicios que ofrecen.

## 3.- VARIABLES:

Se investigarán dos variables principalmente, éstas variables son:

**Variable independiente:** liderazgo participativo y

**Variable dependiente:** productividad

## 4.- LIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se llevará a cabo por un breve período de tiempo en el que la empresa nos permitió realizar la investigación, ofreciéndonos un área de investigación que se encuentra establecida por un centenar de trabajadores, que es la parte de los recursos humanos en donde se puede observar con mayor claridad éste tipo de liderazgo que estamos investigando, así también como es la parte de la empresa en la que se encuentran laborando un mayor número de empleados.

Así se encontró con la limitante de que solamente se contaba con recursos mínimos para la realización de encuestas, así como por el número de empleados que se encontraban a nuestra disposición para poder aplicarles las encuestas.

Al igual se tuvo la limitación de que el grado de generalidad de las conclusiones obtenidas solamente se puede aplicar para ésta empresa en específico, ya que no podemos determinar a través de las conclusiones obtenidas dentro de la investigación que el tipo de liderazgo participativo es el ideal para cualquier tipo de organización o empresa.

Cabe mencionar que otra de las limitaciones fue el hecho de que la variable de la productividad, no se pudo medir a través de los resultados obtenidos en las ventas o en la fabricación de los productos, sino que solamente se le pudo medir a través de las respuestas obtenidas de los empleados en la encuesta realizada. Siendo la encuesta realizada en forma de bloques de preguntas, utilizando de forma concreta aspectos que nos pudieran dar a entender que la motivación de los empleados se reflejaría en una mejora en la productividad.

## MARCO TEORÍCO

El estilo de liderazgo de los gerentes y el nivel de productividad de las organizaciones ejercen influencia sobre los empleados, y determinan el procesamiento o no de los conocimientos, habilidad, destreza y experiencia de éstos en las funciones que cumplen. Cuando estos elementos son aprovechados permiten inducir la actuación de los empleados hacia la misión de la organización.

Es evidente que las empresas requieren líderes con excelentes condiciones profesionales, que optimicen los recursos y propicien un ambiente organizacional que incentive la producción, la participación, las buenas relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisión y la solución de conflictos, además de una adecuada motivación que eleve la cultura organizacional.

Esto le asigna carácter circunstancial a la actuación del líder, que debe crear un ambiente operativo y de control para garantizar la integración de sus seguidores y así consolidar ideas, conocimientos y capacidades dentro de un clima participativo y de satisfacción laboral.

El liderazgo implica “establecer una dirección”, incluyendo el desarrollo de una visión y de estrategias para llegar allí, “alinear a las personas” incluyendo la comunicación de la dirección deseada y la obtención de la cooperación; y “motivar e inspirar”, lo que Kotter<sup>1</sup> asegura que a menudo requiere “apelar a necesidades, valores y emociones humanas básicas, pero que a menudo no se aprovechan”.

### I.- BASES TEÓRICAS

El liderazgo ha dado de que hablar a lo largo de toda la historia, y ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, las cuales abarcan desde el perfil de los líderes hasta la identificación de los elementos o circunstancias que rodean y mantiene a los líderes al frente de ya sea pequeños o grandes grupos sociales.

Muchas han sido las formas de definir correctamente el concepto de liderazgo por parte de los estudiosos del tema, los cuales han dado pauta para desarrollar múltiples conceptos pero trataremos de acercarnos a los conceptos que definen más correctamente el término para los fines de nuestro estudio

Uno de los primeros conceptos formales sobre liderazgo fue el de George R. Terry<sup>2</sup> que nos dice:

“Liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo”

<sup>1</sup> John P. Kotter. Una Fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección. Ed. Díaz de Santos S.A. p.p. 3-5; 39-80

<sup>2</sup> George R. Terry. Principios de Administración. Ed. CECSA. p. 408

Para Hersey y Blanchard<sup>3</sup>, el concepto de liderazgo es el siguiente:

“Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada.”

Uno más de estos estudiosos es Kotter, que define el liderazgo como:

“El proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo o grupos.”

Para Davis y Newstrom<sup>4</sup> el liderazgo es:

“El proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar un objetivo.”

Existen palabras clave en las definiciones anteriores, de las cuales podemos destacar: Proceso, Habilidad, Influir, Dirigir, Orientar.

Bajo estas palabras clave podemos caracterizar que el liderazgo no se trata simplemente de influencia sobre la gente, sino que se trata de un proceso y una habilidad para influir, dirigir y orientar al personal o personas para que se empeñen en los objetivos que correspondan, por lo tanto se debe de excluir la influencia en el liderazgo basado en la coerción.

Entonces la motivación de la gente “es el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”. Desde el punto de vista de la organización a esa definición corresponde agregarle dos condiciones:

- 1.- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- 2.- Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata, sea convergente con los objetivos de la organización.

---

<sup>3</sup> Hersey Paul, Blanchard Kenneth H. La administración y el comportamiento humano. Ed. Técnica, México. 1970.

<sup>4</sup> Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Ed. Mc Graw Hill. p. 234

En los párrafos que preceden se postulan condiciones en las definiciones de liderazgo y motivación:

- En cuanto al liderazgo, **el empeño voluntario** de los influenciados en el logro de los objetivos de la organización.
- Con respecto a la motivación, la **convergencia** de objetivos organizacionales y personales.

Si se aceptan estas dos condiciones, puede concluirse que el liderazgo y motivación son dos conceptos que van de la mano, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que **liderar es provocar motivación**, que cualquier análisis de liderazgo tiene su correlación en materia de motivación.

Entonces el liderazgo es un proceso, que no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes del grupo o grupos.

A medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos y que han obtenido éxito, han ido cambiando.

Entre los factores que se encuentran en el proceso de motivación se encuentran:

- ⇒ La atracción de la tarea que desempeña la persona.
- ⇒ Las condiciones de la organización que rodean la tarea que a su vez pueden agruparse en cuatro campos fundamentales a saber:
  - el estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (el jefe) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión a caballo de la tarea.
  - El clima general del sector y de la organización.
  - Las políticas y demás aspectos de la administración de personal.
  - La influencia de la tarea y la organización tiene sobre la calidad de la vida de la persona.

Esta clasificación nos sirve como infraestructura conceptual para identificar las funciones de liderazgo. Si liderar es provocar motivación, las funciones del liderazgo consisten en operar sobre factores de motivación.

Para esto se pueden destacar dos conceptos fundamentales:

1. El liderazgo no es privativo del jefe con respecto a sus subordinados. Por supuesto que un jefe debe ser un buen líder. Pero el liderazgo comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe (lo que los estadounidenses llaman management up).

2. El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia, como parecen implicar algunas personas cuando se quejan del tipo de liderazgo que existe en su organización. Es cierto que las características de la alta gerencia inciden poderosamente sobre las posibilidades del resto del personal en materia de liderazgo. No obstante, la responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde a todos los niveles de la organización, cualesquiera que sean las limitaciones impuestas desde arriba.

Pero también podemos encontrar que los autores Davis y Newstron (1988) con respecto a la situación del liderazgo en conjunto con otros autores, tiene ciertas características que nos brindan otro enfoque de lo que es el liderazgo. Según los dos autores mencionados en este párrafo, el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.

El liderazgo según estos autores, mantiene su condición tradicional de propiciar mediante el trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.

Stoner (1986) hace referencia a la naturaleza del Liderazgo cuando plantea: Cuando el líder posee mayores fuentes de poder no coercitivo, mayor será su potencial para lograr un liderazgo eficaz. Así mismo, señala que las diferencias individuales originan que no exista un líder igual a otro y por lo tanto, difieran en cuanto a la habilidad para dirigir a un grupo. El líder se asocia con un poder no coercitivo para adquirir los logros y que este comportamiento varía de una empresa a otra.

Adair (1990) apunta que existen diversas funciones que debe desempeñar el líder para lograr mantener unido al grupo y alcanzar las metas propuestas. Entre ellas menciona: establecimiento de objetivos, la planificación, la instrucción, el control y la evaluación.

Ambos autores Stoner y Adair consideran al liderazgo como la vía para inducir a los empleados hacia un compromiso personal y técnico, que incide directamente en su satisfacción y productividad en la empresa, esto es importante si se parte de la premisa que el liderazgo favorece la incorporación de los individuos a una toma de decisión que racionaliza la delegación y los esfuerzos del grupo, evitando caer en la represión e imposición de tareas.

Entonces podemos encontrar que el significado de liderazgo, puede clasificarse según los aportes de las distintas escuelas de management. A continuación se presenta dicha clasificación (según una consideración personal):

- ◇ Enfoques sustancialistas: que pasarían a ser todos aquellos enfoques que se fijan más en los aspectos de la tarea que realizan los líderes.

- ◇ Enfoques comportamentales: son aquellos que se enfocan en el comportamiento de los líderes más que en cualquier otra cosa.
- ◇ Enfoques situacionales: aquellos que se enfocan más en la situación en la que se encuentra el líder al tomar las decisiones.
- ◇ Enfoques personalistas: los que se encaminan en la forma en la que los líderes tratan a sus subordinados así como en las características personales de los líderes.
- ◇ Enfoques prospectivos: los que abarcan aspectos como la influencia que se ejerce afuera del trabajo o bien los que consideran de suma importancia los problemas personales tanto del líder como de los empleados.

Todos estos enfoques mencionados en el párrafo de arriba, atenderán tres factores principales en cierta medida, así como subfactores dentro de cada uno de ellos. Los factores que atienden cada uno de los enfoques son:

- I. Tarea en si
  - Atracción de la tarea
  - Condiciones para ejercer la tarea

Aquí (en el punto de la tarea en sí) se observa que se enfocan más a éste punto los enfoques sustancialistas.

### II Organización

- a) Estilo básico de liderazgo
  - Orientación
  - Participación
  - Delegación
  - Creatividad e innovación
  - Proximidad del líder
  - Asistencia en la tarea
  - Recompensa
- b) Relaciones interpersonales e intergrupales
  - Comunicación
  - Confianza
  - Cordialidad
  - Cooperación/cohesión
  - Conflicto
  - Cambio
  - Equidad

c) Administración de personal

- Incorporación
- Capacitación y desarrollo
- Asignación
- Evaluación
- Promoción
- Remuneración
- Seguridad

Dentro de éste rubro (organización) podemos encontrar a los enfoques comportamentales, situacionales y personalistas.

III: Calidad de vida

- Influencia sobre la vida fuera del trabajo
- Atención de problemas personales

Dentro de éstos factores (calidad de vida) podemos observar a los enfoques prospectivos

Cabe mencionar que todos estos enfoques a los que se hacen referencia, es desde un punto de vista personal.

Observando la gran variedad de enfoques que se tiene con relación al tipo de liderazgo que se puede emplear, podemos preguntarnos ¿cuál es el secreto de los líderes?, en donde los diversos enfoques buscan identificar ciertos rasgos de personalidad profundamente arraigados en las personas, más bien permanentes, muchos innatos o bien adquiridos con un trabajo casi ascético de largos años.

Debido a los resultados que se han dado en cuanto a la problemática de identificar los factores que determinan las características que deben de tener los líderes, éstos resultados han arrojado una gran variedad de factores que pueden contribuir a ser un buen líder, pero debido a la gran variedad de enfoques que se encuentran interesados en el tema, los resultados han sido algo dudosos, por lo que más por sentido común que por los dudosos resultados que dan las investigaciones de campo, parece indudable que aquellas personas que aspiran a ejercer el liderazgo requieren ciertos atributos mínimos de personalidad.

¿Qué rasgos permanentes convierte a una persona en líder?

Algunas conclusiones de los enfoques sustancialistas mencionan ciertas características:

- Conocimientos
- Capacidad intelectual (creatividad, juicio crítico, etc.)
- Carácter / Voluntad / Autodominio / Templanza / Paciencia
- Coraje / Valor / Atracción personal / Comunicación / Persuasión
- Respeto e interés por la gente / Equidad / credibilidad / Inspirar confianza

Estos enfoques pueden ser muy útiles para una primera y muy gruesa selección de candidatos, pero han fracasado en la definición de los factores de “el líder”.

Por lo general estas teorías son muy escépticas respecto de las posibilidades de crecimiento del potencial del liderazgo de las personas mediante la educación. Por lo tanto, si bien puede tener un carácter “ejemplizador” o “inspirador”, no aportan demasiados elementos o estrategias para el cambio y desarrollo personal o gerencial al respecto.

Confrontados con las dificultades señaladas, se desarrollo en los EE.UU. una corriente de psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner. Desde aquí cambia el ángulo de la pregunta (¿Qué rasgos permanentes convierte a una persona en líder?) y se orienta más a lo directamente observable: ¿Cómo se comportan las personas con liderazgo?

Este enfoque basado en la indagación del comportamiento no solo fue abordado por los que podríamos llamar estrictamente “conductistas”, es decir, los enrolados oficialmente en tal escuela de psicología, sino también por otros investigadores que sin mostrar conformidad o simpatía con las ideas de la “filosofía conductista”, se basaban en el estudio de los comportamientos y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad típica de las teorías sustancialistas.

Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

- La teoría X e Y de Mc Gregor
- Los sistemas gerenciales de Likert
- El grid Gerencial de Blake y Mouton

Para Mc Gregor (Mc Gregor, Douglas, “The human side of interprises Ed. Mc Graw Hill, 1960) los gerentes parten de dos suposiciones básicas sobre la naturaleza de sus colaboradores. Se utilizan los términos de la teoría “X” vs. Teoría “Y” para evitar transmitir una valoración sobre las mismas.

Estas dos suposiciones a su vez provocan comportamientos consecuentes. Así la teoría “X” lleva a un desempeño autocrático del líder y la teoría “Y” a otro participativo. Si bien para Mc Gregor no se puede decir que el primero sea el “malo” o “duro” respecto del segundo, “bueno” o “blando”.

En su enfoque original el gerente eficaz puede responder a cualquiera de las teorías; por lo tanto, no se ha de suponer tampoco que el primero (X) es un enfoque peyorativo respecto de la gente y que el segundo enfoque (Y) resulta ingenuo. Pero de hecho se le interpreta como un modelo normativo.

## II.- ESTILOS DE LIDERAZGO

Poco después de la segunda guerra mundial, todo el campo de estilo de liderazgo se convirtió en un importante tema de investigación y reflexión. Se han desarrollado una serie de teorías de liderazgo, unas complementarias, otras contradictorias.

El estilo de liderazgo es entendido por Adair y Hampton como el comportamiento del gerente que lo identifica con un estilo particular de acción para comprender los objetivos y operacionalizar la toma de decisiones en la organización, en un marco administrativo.

La función del nuevo líder-facilitador (propuesta por Adair y Hampton) se puede comprender más fácilmente al considerarla como un proceso que procura una transición continua. En uno de los extremos de esta transición esta el líder autocrático y controlador; en el otro se encuentra el líder facilitador. La posición de un líder en algún punto de esta relación de transición depende de lo mucho que comparta con sus subordinados la responsabilidad en la toma de decisiones.

El líder facilitador escucha, otorga poder, apoya, aconseja, enseña, colabora y lucha por lograr el consenso.

Davis (1988), consideran el Estilo de Liderazgo como el conjunto total de acciones de liderazgo, tal como, es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas.

Pero hay que mencionar que pueden existir una gran variedad de estilos de liderazgo, entre ellas se encuentran las que mencionaremos a continuación:

### 1) EL CONTINUO LIDER

Esta es una de las investigaciones que aparecen inicialmente y es una teoría que propone Lewin, Lippitt y White, esta teoría nos da a conocer que existen tres estilos básicos de liderazgo:

AUTÓCRATA\*\*\*\*\* DEMÓCRATA\*\*\*\*\* LAISSEZ FAIRE

En un extremo podemos encontrar el estilo autócrata, que es una persona que tiene poca confianza en los miembros del grupo y piensa que el dinero es la única recompensa que puede motivar a la gente para que realice su trabajo y da ordenes sin dejar una oportunidad de preguntar el porque de dichas ordenes.

Al otro extremo podemos encontrar el líder Laissez-Faire, esta persona tiene poca o ninguna confianza en su habilidad que como líder pueda desempeñar, no establece ningún tipo de objetivos para el grupo y además minimiza la comunicación y la interacción con dicho grupo de trabajo.

El líder demócrata es lo opuesto al líder autócrata y al líder Laissez-Faire, este tipo de líder comparte la toma de decisiones con el grupo y en un momento dado explica las razones de las decisiones personales cuando esto es necesario, comunica de manera objetiva las críticas tanto buenas como malas a los subordinados.

El autócrata benevolente da la impresión de ser demócrata por la forma en como actúa ya que muestra interés en las opiniones que le den los integrantes del grupo de trabajo, pero al final de cuentas el toma sus propias decisiones sin tomar en cuenta las propuestas hechas por sus subordinados. Esta investigación arroja información de que el estilo demócrata de liderazgo es el mas efectivo y productivo.

## **2) TEORIA CLÁSICA**

Desde tiempo inmemorial, los administradores se han preocupado por problemas de conducta organizacional. No obstante, conforme la humanidad ha entrado en la etapa de la industrialización, estos problemas se han incrementado. En particular, el gerente ha descubierto que para lograr una gran productividad se requería una organización sistemáticamente diseñada que se apegara a las leyes básicas del orden y la lógica. Tres corrientes favorecieron la formación de estas ideas: a) los administradores cientifistas, b) los teóricos de la dirección, c) los defensores de la burocracia ideal. La línea de pensamiento de estos tres grupos constituye lo que se le conoce como teoría clásica. A continuación se examina cada uno de ellos, junto con las implicaciones que encierra la conducta organizacional.

### **2.1) Administración científica (administradores cientifistas)**

La corriente de administración científica se inicio en Estados Unidos en la era posterior a la guerra civil. Estos gerentes científicos fueron en muchos casos ingenieros mecánicos que intentaron aplicar conceptos de los estudios de tiempos y movimientos dentro del lugar de trabajo. Mediante el uso de estos procedimientos científicos, lograron con frecuencia incrementar notablemente la productividad. Como meollo de su trabajo tenían el concepto de la tarea descrito por Taylor, el miembro más famoso del grupo, que consistía:

...el elemento individual más prominente en la administración científica moderna es el concepto de la tarea. El trabajo de todo empollado debe estar completamente planeado por la administración, por lo menos en un día de adelanto y cada hombre recibirá en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los medios que necesita o utilizara para desempeñar el trabajo. Y el trabajo desempeñado con antelación, de esta manera constituye una tarea que debe de realizar, esta tarea especifica no solo lo que se debe de hacer, sino como se va a realizar y el tiempo exacto que tardara en hacerse.

## 2.2) Implicaciones filosóficas y conductuales (teóricos de la dirección)

Desde el punto de vista de la conducta organizacional, se podría preguntar por que los trabajadores estarían dispuestos a desarrollar mas trabajo sencillamente por que un ingeniero mecánico descubrió algunas técnicas que pueden ahorrar tiempo. En realidad, se puede proponer por dos razones. En primer lugar, existía una buena posibilidad de ser despedido si no se realizaba el trabajo requerido y en segundo lugar, en la mayoría de los casos, la compañía ofrecía un incentivo monetario para una mayor producción. Por ejemplo Taylor diseño un sistema diferencial de índice pro pieza basado en dos diferentes tasas de pago a los que tenían un rendimiento menor de lo esperado, se les asignaba una tasa menor y a los que satisfacían el estándar o lo sobrepasaban, se les aplicaba la tasa mas elevada.

Los administradores cientifistas, en primer lugar creían que se podía obtener eficiencia y altos beneficios mediante el diseño cuidadoso de cada trabajo, el único inconveniente era que se tenia que perder de vista a el trabajador como persona, se consideraba al trabajador como una simple adhesión de la maquina.

En segundo lugar, al ofrecer incentivos financieros por mayor productividad, consideraban que el máximo del trabajador era el dinero como principal motivante de desarrollo personal, sin embargo por el lado negativo, no se permitía margen alguno para aquellas personas que no necesitaban o no buscaban maximizar sus ganancias financieras.

En tercer lugar, el hecho de que estos planes de incentivos estuvieran encaminados más al individuo que al grupo, nos revela que los administradores cientifistas carecían de una comprensión firme respecto a la conducta grupal.

Finalmente, los administradores tenían que considerar al trabajador como una persona totalmente racional que desempeñara el trabajo de la manera mas eficiente y al mismo tiempo maximizara sus beneficios e ingresos. En realidad las personas no trabajan de esta manera. Los individuos son más complejos para reducirlos a una descripción tan simple.

A decir verdad, los administradores cientifistas no contestaron todas las preguntas conductuales que ellos habían propuesto. Sin embargo si lograron que las organizaciones estuvieran mas conscientes de estos desafíos conductuales. Ciertamente si las empresas y las industrias deseaban continuar por el camino de la industrialización, era preciso que prestaran una atención mas concentrada al grupo y al campo de la conducta humana dentro de las organizaciones.

El siguiente grupo de esta escuela (punto 2.3 de la teoría clásica) estaba compuesto por teóricos de la dirección administrativa y defensores de la burocracia. Estos buscaron ampliar muchas de las ideas de la administración científica.

### **2.3) Teoría de la dirección administrativa y la burocracia ideal (defensores de la burocracia ideal)**

El éxito del movimiento de la administración cientifista hizo que la atención se enfocara más aun en la jerarquía.

Esta jerarquía condujo finalmente a la formulación de reglas y principios de la administración propuestos por los teóricos de la dirección, aquí se citan algunas de estas reglas:

- 1- la autoridad y la responsabilidad deben ser iguales
- 2- las metas de la organización deben de tener precedencia
- 3- la remuneración del personal debe de ser justa
- 4- todos deben tener un solo jefe
- 5- la comunicación debe seguir canales formales

Por ultimo algunas personas trataron de combinar el pensamiento de la administración científica con la teoría de la dirección administrativa recomendando estructuras de organización basadas en leyes de orden lógicas, estrictas y racionales. El resultado fue una burocracia en la que todo el personal desarrollaba trabajos especializados, operaba de acuerdo con reglas y normas específicas, desempeñaba sus deberes en un espíritu de impersonalidad formalista.

La filosofía de los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal eran similares en el sentido de que ambas deseaban formular ideas relacionadas con la administración de las personas, las principales diferencias entre ambas tendencias fueron a) que los teóricos de la dirección administrativa se preocupaban por todos las fases de la actividad administrativa, en tanto que los partidarios de la burocracia ideal se interesaban primordialmente por la estructura de la organización b) los teóricos de la dirección administrativa tenían puntos de vista mas flexibles relacionados con sus campos de interés primordial. No obstante desde el punto de vista conductual ambos grupos son importantes.

Los teóricos de la dirección administrativa reconocieron la importancia de manejar eficazmente a las personas pero no llegaron a incorporar ninguna orientación conductual real a su filosofía, creían que las personas se podían manejar según los requisitos de la organización.

Consideraban al trabajador como un ente enteramente racional que se sometería voluntariamente a los deseos de la organización en aras de la eficiencia. Los teóricos y partidarios de la burocracia ideal tuvieron conciencia del elemento humano dentro de la organización, pero no supieron como manejarlo.

## 2.4) Teoría de las relaciones humanas (complemento de la teoría clásica)

La teoría clásica se complemento finalmente con la teoría de las relaciones humanas, decimos “complemento” en lugar de “sustituyo” por que en gran parte, el modelo de relaciones humanas vino en realidad a incorporarse y a ampliar la teoría clásica.

A principios de la década de los años 20’s los empresarios ya habían comenzado a observar algunos efectos contrarios asociados con los intentos de estandarizar a los trabajadores y los empleos.

Se podían buscar habilidades y métodos estándar, pero era imposible esperar una conducta carente de emociones y perfectamente estándar por parte de los empleados. La administración debería enfrentarse al “hombre completo” en lugar de tomar en cuenta solo sus habilidades y aptitudes, ya que las personas deseaban ser tratadas como seres humanos a los que se les reconociera por los menos sus necesidades, ambiciones y deseos individuales, mas aun, creían que la administración debería ayudar al personal a satisfacer sus deseos naturales de pertenencia, de sentir que constituían una parte importante de la unidad y la organización de la que son miembros.

Por otro lado los defensores de las relaciones humanas no pusieron en tela de juicio los principios básicos de las especialización de tareas, el orden, la estabilidad y el control eran el fundamento de la teoría clásica, simplemente trataron de añadir con una dimensión poco humana a la orientación de la administración. Algunos de ellos argüían que aunque el dinero era un motivador importante, la mayoría de las personas estaban dispuestas a recibir parte de su recompensa en forma de trato humano, atención personal y parte de sentirse importantes.

Los descubrimientos mas importantes que realizaron los investigadores de la Hawthorne, fue que el desempeño, la posición y el nivel de trabajo del individuo dentro de la organización estaba determinado no solo como persona misma, sino también por los miembros del grupo, el compañerismo era un factor fundamental en el desempeño individual.

Otro de los descubrimientos era que si trabajaban en demasía perderían su trabajo, no querían alcanzar el estándar por que seguramente el patrón lo elevaría.

Los investigadores descubrieron que existían patrones de conducta aceptables que los individuos debían seguir si deseaban ser aceptados como miembros de una facción.

Pero la gran aportación de los estudios de la Hawthorne fue la de demostrar científicamente la falta de validez general de alguno de los postulados básicos o

elementos del esquema normativo del Taylorismo o Dirección Científica. Se demostró:

- a) Que la productividad no solo venía determinada por la lógica de la organización técnica, por la perfección de la programación y por la adecuación de los estudios de tiempos y movimientos, sino también, y de forma fundamental, por la actitud de los trabajadores.
- b) Que no basta con tomar en consideración las exigencias fisiológicas del individuo, sino que además es preciso considerar que nos encontramos ante un ser con necesidades psicosociales. Así también “el trabajador es una persona cuya eficacia y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica”, con lo que se ataca por su base la supuesta validez de la hipótesis del “hombre máquina”.
- c) Que los estímulos financieros no son el único determinante de la motivación de los trabajadores, ni tan siquiera el más importante. En ocasiones el trabajador aun trabajando a destajo, reducía su producción por debajo del nivel que le permitía su capacidad, con el fin de adecuarse a las normas del grupo informal al que pertenecía.
- d) Que los trabajadores no son seres uniformes e intercambiables de un puesto a otro, ya que ello implica cambios en sus relaciones interpersonales, cambios de grupo y posición en el mismo que afectan sus actitudes y a través de ellas, la productividad.
- e) La importancia que los grupos informales tenían en la determinación de las actitudes y de la productividad de los trabajadores, con lo que se atacaba la hipótesis de la primacía de la organización formal jerarquizada como única fuente de normas del comportamiento.

### 3) ESTUDIOS DE OHIO STATE

Estos estudios se realizaron en el año de 1945, al finalizar la segunda guerra mundial y se llevaron a cabo con la dirección de la oficina de investigaciones empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento del líder y se redactaron descripciones de cada una, el resultado fue un instrumento denominado: cuestionario descriptivo de la conducta de líder (Leader Behaviour Description Questionnaire) (L.B.D.Q.) que incluía 150 de tales descripciones las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130 descripciones.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52. Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial del cual se derivaron cuatro dimensiones que, basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de aviones, a continuación daremos estas cuatro dimensiones:

#### 1.- **Consideración:**

Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

#### 2.- **Estructura de inicio:**

Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por sus subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

#### 3.- **Énfasis en la producción:**

Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.

#### 4.- **Sensibilidad (conciencia social):**

Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados, se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y la 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción

de los miembros del grupo y aportaba poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces **consideración y estructura de inicio**, se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio.

**Estructura de inicio:** es el grado hasta el cual están interesados los líderes de la estructura organizacional, debe hacerse la definición de los puestos, presión para la producción del trabajo, definición de canales de comunicación y la evaluación de la producción en grupo, es decir, el líder debe definir y estructurar su papel y la de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas organizacionales.

La consideración comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, apoyo al empleado y una comunicación informal afectiva, es decir, es el grado en que es posible que un líder tenga relación de trabajo caracterizadas por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Las investigaciones formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo será el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura. Ahora bien, los resultados indicaron que ningún estilo solo de liderazgo era el mas efectivo en todos los casos.

#### 4) EL GRID Y SU APLICACIÓN A LOS PROBLEMAS DE LIDERAZGO

El Grid es un marco de referencia útil que proporciona un “idioma” común mediante el cual podemos empezar a entender como la gente emprende la realización de sus propósitos de organización. Esta teoría es propuesta por **ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON** (ver página 32 de la presente investigación)

El Grid esta construido en tres dimensiones, el eje horizontal representa la preocupación por la producción, o resultados. La dimensión vertical representa la preocupación por la gente, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes usted trabaja para obtener resultados. “La preocupación por “indica el carácter y la intensidad de los supuestos en los que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es un numero mecánico que nos diga cuanto fue lo que usted produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.

Cuando estos dos ejes se cortan, se forma una tercera dimensión relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿por qué hago lo que hago? A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, esta es bipolar, tiene un extremo con signos de mas (+) y un extremo con signo negativo (-) que representa aquellas cosas que debemos y queremos evitar.

##### 4.1 Preocupación por la producción

La producción representa cualquier logro o resultado. Obviamente, la preocupación por la producción no esta presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, esta sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos. Por lo tanto, no es necesario tener una forma sistemática de expresar el significado del grado de preocupación.

Cuando el trabajo es físico, la preocupación por la producción puede asumir la forma de mediciones de eficiencia, número de unidades producidas, tiempo que se requiere para completar un cierto ciclo de producción, un volumen de ventas o para alcanzar un nivel de calidad medible.

##### 4.2 Preocupación por la gente

Estas son las gentes en nuestra vida: jefes, subordinados, colegas, clientes, con quienes interactuamos día a día. La preocupación por la gente también se extiende a través de un numero de grados, que oscilan entre el numero 1 cuando es una preocupación muy escasa por la gente y 9 cuando la preocupación por la gente es muy alto.

Como el liderazgo se ejerce con y a través de otros, nuestros supuestos acerca de la gente son importantes para determinar la eficacia, ya sea que esta sea

básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulada o directa, cerrada u oculta o abierta o transparente.

### 4.3 Formas en que las preocupaciones por la producción y por la gente afectan el estilo de liderazgo

La preocupación por la producción y la preocupación por la gente se combinan en diversas formas, cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de la gente. Hay muchas formas en las cuales estas dos preocupaciones se pueden combinar, pero para entender las diferencias individuales son cruciales siete teorías principales relativas a la forma en que la gente ejerce el liderazgo. Cada una de estas teorías define un estilo de Grid y representa un único conjunto de supuestos para usar el poder y la autoridad a fin de vincular a la gente con la producción.

Dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de los cinco primeros estilos. El “paternalismo” es un eslabonamiento del estilo de producción 9 del Grid, mencionado anteriormente. El otro estilo de combinación es el “oportunismo” que incorpora a varios de los otros estilos del Grid, incluyendo el “paternalismo”.

Otro de los estilos que no podemos dejar de pasar son los que encontramos dentro de la **teoría “Y” y teoría “X” de Mc. Gregor**, estas dos teorías nos muestran otra forma de estilos de liderazgo que podemos ver en ciertas empresas. Las cuales se explican con mayor precisión en la página 28.

El modelo o estilo de liderazgo que compete para la presente investigación esta basado en el estilo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que sugiere que el factor más importante que afecta a la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo o madurez del subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse en relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimientos que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente. Tanto la competencia para desarrollar un trabajo determinado así como el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de guía y de apoyo (también llamados tarea y relación) para crear cuatro estilos diferentes de liderazgo, (para uso en la presente investigación, se especializara en los estilos de participación y delegación, sin olvidar y detectar si existen los primeros como lo es la eficacia y la disposición). Estos se equiparan con los niveles progresivos de desarrollo del empleado, lo que sugiere como se ha dicho en párrafos anteriores, que el estilo de liderazgo debe de modificarse según la situación que se presente. El modelo es importante, hace hincapié y se refiere intuitivamente en un factor de contingencia importante (las capacidades individuales de una persona en un trabajo específico)

que en ocasiones se pasa por alto. Sin embargo ignora otros elementos críticos que determinan el estilo de liderazgo. A pesar de las limitaciones, este modelo o estilo ha desarrollado una considerable popularidad y ha despertado en muchos gerentes la idea de los enfoques de contingencia ante el estilo de liderazgo.

### **Etapas del modelo de liderazgo situacional**

- 1 (Poca habilidad: Poca voluntad)
- 2 (Poca habilidad: Mucha voluntad)
- 3 (Gran habilidad: Poca voluntad)
- 4 (Gran habilidad: Mucha Voluntad)

### **Estilo recomendado por el modelo de liderazgo situacional**

- 1 Eficacia (Directivo: poco apoyo)
- 2 Disposición (Directivo: apoyo)
- 3 Participación (apoyo: poca dirección)
- 4 Delegación (poca dirección: poco apoyo)

## 5) TEORÍA DEL “GRAN HOMBRE”

La primera es la teoría “del gran hombre, esta teoría se utilizó para explicar la aparición de figuras como Carlomagno, en la edad media. Esta teoría afirma que un individuo con mucha capacidad de liderazgo llega a la escena y ejecuta grandes hechos. La teoría sostiene que el hombre poseedor de estas cualidades pasa a primer plano y crea las condiciones que le permiten asumir la dirección.

## 6) TEORÍA DE LOS RASGOS

La teoría de los rasgos es más o menos afín con la teoría del gran hombre afirma que la posesión de ciertos rasgos permite que el individuo represente el papel de líder. La teoría de los rasgos sostiene implícitamente que, gracias a la posesión de ciertas características, el líder está en condiciones automáticas de ejercer la jefatura.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para hacerlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos, sin embargo, desde fines de la primera guerra mundial y hasta nuestros días, los investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas.

Las conclusiones arrojaron que las investigaciones realizadas por diversos investigadores y estudiosos del tema son conocidas como la “teoría de los rasgos”.

Stogdill, identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes, como son: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaron datos de 13 empresas con tamaños de 300 hasta 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- disfrutaban sus interacciones con las demás personas
- eran más inteligentes
- tenían mejor educación
- sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito
- manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades relacionadas con los negocios

Se puede identificar que, tanto en los resultados de Stogdill como en los de la Universidad de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran

aplicables a todos los gerentes de éxito, es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Roderic Ai Camp en su libro “los líderes políticos en México”, nos marca dentro del contexto mexicano o dentro de la cultura política mexicana los siguientes aspectos de un líder en nuestro país:

- \* Confianza
- \* Personalidad
- \* Camarilla
- \* Nivel educativo
- \* Instituciones educativas
- \* Educación y posición
- \* Cooptación (Atraer de nuevo a un miembro de alto nivel perdonando sus pecados políticos y dándole de nuevo acceso a cargos de alto nivel.)<sup>2</sup>

Recientemente E.E. Ghiselli<sup>5</sup> investigo y se esforzó por identificar los rasgos característicos de los líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados.

Estudio a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas (públicas y privadas), y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

#### **a) Inteligencia**

Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta cierto nivel de inteligencia.

#### **b) Habilidad de supervisión**

Esta es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación, Ghiselli llego a la conclusión de que esta característica era de “importancia dominante”.

#### **c) Iniciativa**

El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores; el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; el segundo es cognoscitivo e implica la

---

<sup>5</sup> Brown Clarence W., Guiselli Edwin Ernest. El método científico en psicología. Ed. Paidós, Buenos Aires

habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. (Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional).

#### **d) Seguridad en si mismo**

Esta indica hasta que punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver problemas que se le presenten. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza de si mismos que manifestaban.

#### **e) Auto-percepción del nivel ocupacional**

Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tiene un elevado estatus y una alta posición socioeconómica, y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por los investigadores, demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen relevantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista dista de ser completa.

En un estudio posterior Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en si mismo y la decisión, eran las características mas significativas y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajador, y alta iniciativa, era un poco menos importante.

La mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten muy atraídos para investigar mas sobre los rasgos, tal vez por que no se ha logrado formar una lista universal de los rasgos del liderazgo.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distinguan a los supervisores y directivos más eficientes, si en efecto, se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir sobre sus subordinados:

- ° Habilidad mental superior
- ° Madurez emocional
- ° Necesidad intrínseca de logro
- ° Habilidad para resolver problemas
- ° Empatía
- ° Representatividad ante los superiores

## 7) TEORÍA SITUACIONAL

La siguiente teoría generalmente aceptada se le denominaría la teoría “situacional”. Esta teoría situacional sostiene que la situación crea el líder adecuado. Esta concepción acepta las observaciones de los expertos en dinámica de grupo, quienes sostienen que en un grupo dado están incluidos todos los líderes posibles. El grupo elegirá los diferentes tipos de líder, según sus diferentes necesidades.

En la iniciativa privada, así como en la industria, a menudo se observa la influencia de la personalidad sobre los ascensos y la asignación de tareas, y hasta el sistema de valuación de las empresas incluye un juicio acerca de las características de la personalidad, que abarca aspectos como la lealtad a la firma, capacidad para relacionarse con otros etc. Este acento puesto sobre los factores de la personalidad ha originado un alto grado de conformismo y de resistencia de los individuos a perturbar el “status quo”.

Para que el “liderazgo” tenga éxito, este debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. Si consideramos el factor humano en la ecuación administrativa, parece más o menos evidente que el administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.

## 8) MODELOS CONDUCTUALES

Contrariamente a la teoría de los rasgos, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Los modelos conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Es decir, son un conjunto de teorías conductistas del liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Robert Bales llamó la atención con un estudio que ratificó un supuesto básico de las teorías del comportamiento; “que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo”, y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Podemos entonces decir que este modelo contempla básicamente dos estilos diferentes de liderazgo:

- El que se enfoca a la producción
- El que se enfoca a la gente

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder esta orientada hacia el empleado o hacia el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfática el desarrollo de las relaciones abiertas, amistosas con los empleados y se preocupa por sus necesidades personales y sociales.

En el caso de que se trate del líder que este centrado en el puesto, significa que enfática, que el trabajo esta hecho mediante planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.

### **9) TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL (MODELO BURKE-LITWIN).**

Los conceptos transaccionales / transformacionales provienen de la investigación de liderazgo, en donde se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores, mientras que otros líderes no son capaces de hacerlo. Los líderes transformacionales son “líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores”.

Los líderes transaccionales son “líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea”.

El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño normal; el liderazgo transformacional implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden; transformacional implica un cambio de segundo orden.

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las organizaciones.

Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización.

### III.- TEORICOS PRINCIPALES

Ciertos teóricos e investigadores han contribuido a dar forma a las actuales teorías populares acerca de la supervisión de los estilos de liderazgo eficaz. Aunque cada uno de ellos subraya variables algo distintas, su influencia combinada constituye la base de teorías y conceptos actuales del comportamiento de los jefes y mejoras organizacionales.

#### 1) DOUGLAS MCGREGOR

Uno de los científicos que más ha influido es Douglas Mc Gregor que clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo: a) autoritario llamado teoría "X" y uno más igualitario b) al que denomina teoría "Y".

Según Mc Gregor el estilo de dirección de la teoría "X" que se originó en la iglesia católica y en las instituciones militares, se basa en los modelos coercitivos y económicos del hombre. El director típico de la teoría "X" cree que el hombre es intrínsecamente perezoso y elude el trabajo siempre que le es posible, por que le desagrada. En consecuencia el líder de la teoría "X" debe de utilizar medidas drásticas para controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización. Controla a sus subordinados mediante el uso de la coerción y la amenaza de castigo si no realiza el esfuerzo adecuado el empleo de estos controles externos es necesario por el hecho de que la mayoría de los seres humanos son incapaces de autodominarse : prefieren responder a ordenes directas en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones. En esta suposición está implícito el concepto de que hay dos clases de personas: las que desean dirigir y aceptar responsabilidades (líder) y las que quieren ser dirigidas y eludir responsabilidades siempre que sea posible. Según la teoría "X" consigna la vigilancia constante".

Las suposiciones de un director de la teoría "Y", por el contrario se basa en el concepto de autorrealización de Maslow, es decir, el trabajo puede ser agradable y las personas trabajaran con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer necesidades personales al mismo tiempo que alcanzan objetivos organizacionales. Así no existe una división definida entre élites (líderes) y masas (seguidores) el líder de la teoría "X" infrutilizar a sus trabajadores, que tienen más aptitudes y posibilidades imaginativas y creadoras de lo que el cree. En condiciones adecuadas, los individuos desean realmente efectuar un buen trabajo y se esforzaran en lograrlo; su actuación se basara en los controles internos, en lugar de los externos.

En su examen de estas dos teorías contrastantes en la dirección, Mc Gregor señala que las suposiciones acerca de la naturaleza y del comportamiento humano influyen en todas las decisiones o acciones del director; el líder actuara y se comportara de acuerdo con sus propias suposiciones y creencias básicas, subraya que muchos directores suponen, realmente que las personas son

intrínsecamente perezosas y para que trabajen hay que ejercer coerción sobre ellas. Pero estas suposiciones de estas están anticuadas, lo afirma el.

Hoy el hombre occidental vive en sociedades democráticas con unos niveles de vida y de educación más altos. En realidad al tratar de motivar al hombre moderno con métodos anticuados basados en falsas suposiciones, las organizaciones se adhieren a las hipótesis de la teoría “X” y no están motivando a sus empleados hacia la realización ni hacia los objetivos de la organización, ni de los objetivos individuales (pero no son necesariamente validas estas suposiciones en las culturas no occidentales).

Por otra parte los directores que creen en las suposiciones de la teoría “Y” acerca de las personas, estructuran la situación laboral de forma que sus subordinados puedan asumir el autodomínio y la responsabilidad por el resultado de sus esfuerzos, ayudándoles a satisfacer sus necesidades de conexión (o afiliación) y crecimiento. El objetivo del enfoque de la teoría “Y” consiste en hacer que el trabajo sea intrínsecamente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe trabajar hacia la promoción de un ambiente favorable al crecimiento tanto de la organización como de sus subordinados. En otro caso las personas buscaran la satisfacción en otra parte, como por ejemplo, el sabotaje y los actos que perjudicaran a la organización.

## 2) RENSIS LIKERT

Likert enfoca el problema de liderazgo de un modo distinto al de Mc Gregor, aunque las dos teorías superponen en parte.

Likert considera que la dirección del componente humano de la organización es la tarea mas importante del director, por que todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea.

A diferencia de Mc Gregor, Likert centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Organiza los estilos organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario, jerárquico, al menos explotador pero todavía autoritario, a uno mas consultivo, al participativo, Likert emplea la palabra sistema en el sentido de categoría o tipo de enfoque y no en el de estructura global de una organización.

Likert ha ideado una escala o conjunto de preguntas para medir la posición de una organización o de un componente organizacional en este continuo entre el enfoque explotador (autoritario) y el completamente participativo.

El director del sistema 1 tiene poca confianza en sus subordinados. La mayoría de las decisiones y las fijaciones de objetivos organizacionales se toman y establecen “arriba” y luego se transmiten directamente a través de la cadena de mando. Se usan el miedo, las amenazas y otros tipos de poder coercitivo para obligar a sus subordinados a trabajar. Como el proceso de control es rígido y autoritario, los subordinados solo pueden influir en los procesos y los métodos y además en los objetivos a través del sistema informal, que frecuentemente actúa para oponerse a los objetivos de la organización formal. No existe equipo de trabajo cooperador excepto en un nivel muy informal y secreto.

En el otro extremo del continuo, la dirección confía de un modo casi completo en sus subordinados. La toma de decisiones esta muy dispersa a través de toda la organización, aunque existen mecanismos para lograr las decisiones bien integradas. El flujo de información y comunicación tiene lugar libremente tanto horizontal como verticalmente. los obreros están motivados por su oportunidad de participar en los objetivos fijados, en la mejora de métodos y en la evaluación de su propio progreso hacia los objetivos establecidos. Existe una gran cantidad de interacción entre los subordinados y supervisores con un alto grado de confianza mutua. La responsabilidad del proceso de control no esta centralizada, sino dispersa y las unidades mas bajas de la organización están completamente comprometidas.

Likert ha usado este cuestionario para estudiar una serie de organizaciones diferentes. Sus descubrimientos fundamentales indican que los sistemas de dirección que se inclinan hacia el sistema 4 son más productivos, tienen unos costes más bajos y adoptan actitudes más favorables hacia la supervisión y la organización que las organizaciones que se inclinan hacia el sistema 1. Likert

afirma que la coherencia global de sus hallazgos indica que el sistema 4 tiene una aplicabilidad más extensa y aunque su aplicación en las diferentes organizaciones puede variar, los principios básicos de la dirección del sistema 4 se pueden aplicar a todo tipo de situaciones.

### 3) ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON

Estos dos autores han desarrollado un concepto de liderazgo que se describe con la expresión de “grid” y que enuncia que existen varias características universales de las organizaciones: 1) finalidad 2) personas 3) jerarquía. describen también los modos en que están interconectados estos universales: en primer lugar, el grado de interés por la producción; en segundo lugar, el interés por las personas; en tercer lugar, un conjunto de suposiciones del director al usar la jerarquía para lograr la producción. En otras palabras, directores diferentes adoptan actitudes diferentes en cuanto al uso de su posición jerárquica.

El liderazgo tiene dos dimensiones fundamentales: la extensión y el grado de interés del director por las personas y su interés por la producción. La primera dimensión, que se puede comparar aproximadamente con la consideración descrita anteriormente. el interés del director por la producción, es equiparable a la “estructura iniciadora”.

Se puede dar el caso de que el director se interese sobremanera en la producción, al tiempo que exhibe poco interés por las personas.

Como Blake y Mouton señalan, es difícil creer que un director pueda descuidar ambas dimensiones; pero algunos lo hacen en realidad: aunque forman parte del negocio, no funcionan realmente dentro de el. Para estos autores lo más deseable es el director, que muestra un gran interés tanto por las personas como por la producción. Sin embargo, subrayan que este enfoque de la dirección no se puede lograr sin el desarrollo y mejora sistemáticos de toda la organización.

#### 4) FRED. E. FIELDER

El cuarto teórico importante del campo del estilo del liderazgo es Fielder, quien ha desarrollado una teoría de la “contingencia”. En notable contraste con el mejor enfoque de la dirección subrayado por Mc Gregor, Likert y Blake- Mouton , Fielder afirma que el estilo apropiado de la dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación en particular.

Considerando fundamentalmente la dirección desde el punto de vista del liderazgo, Fielder define este como: “la relación personal en que una persona dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea común”.

Por consiguiente, la dirección no solo comprende el liderazgo, sino también la responsabilidad por los resultados. Aunque se trata de una simplificación exagerada, el director puede mandar su grupo de una de estas dos maneras: 1) puede ser muy indicativo y decirle a la gente lo que tiene que hacer y como tiene que hacerlo, o 2) puede hacer participe a su grupo de la planificación y ejecución de la tarea, es decir de sus responsabilidades. Dado que estas dos maneras constituyen los extremos de un continuo, también son posibles varios estilos intermedios de liderazgo. Sin embargo, el estilo mas apropiado solo puede determinarse de acuerdo a las circunstancias.

Como el estilo mas apropiado de liderazgo varia con las circunstancias, el director ha de elegir entre adaptarlo a la situación o hacer compatible el trabajo con el. Fielder observa que es mas fácil cambiar la situación que el estilo, y que parte del trabajo de un alto director debe ser el de transferir determinado director de nivel inferior al cargo que mayor le convenga a su estilo individual.

Fielder ideó un cuestionario (consistente en un conjunto de adjetivos que un individuo puede usar para describir al colaborador que menos prefiere), para determinar el estilo de liderazgo de un individuo. Los estudios de Fielder han demostrado que el individuo que describe a su colaborador menos preferido, de forma relativamente favorable, tiende a ser considerado, permisivo y orientado hacia las relaciones humanas; el que lo hace de forma mas desfavorable, tiende a centrarse en la tarea, dirige de cerca y se preocupa menos de las relaciones humanas.

En sus estudios de los equipos agrimensores, dotaciones militares de combate, compañías siderúrgicas, equipos de baloncesto y miembros de consejos de administración. Fielder comprobó que podía identificar tres variables que afectaban a la benignidad de una situación para el líder:

1.- relaciones entre el líder y los miembros:

Es el grado en que el líder y los miembros de su grupo se agradan y confían mutuamente

### 2.- Estructura de la tarea:

La tarea se puede explicar de un modo muy explícito, de forma que sea posible llevarla a cabo de una manera mecánica o se puede dejar vaga y deficientemente definida.

### 3.- Poder legítimo:

Este factor se refiere al poder correspondiente al cargo que ocupa el líder, que debe de distinguirse de su poder carismático o personal.

Una vez definidas estas tres dimensiones de la situación, Fielder relaciona los dos estilos fundamentales de dirección con las siguientes variables: relaciones líder - miembros buenas y deficientes; tareas estructuradas y no estructuradas; posiciones fuertes del líder y posición débil; liderazgo permisivo y considerado, por un lado, y liderazgo controlador, activo y estructurante, por otro. Estas variables determinan el grado de benignidad de una situación dada.

## IV.- LIDERAZGO Y AUTORIDAD

El área de liderazgo y autoridad sirve como una especie de puente entre los procesos de grupo y los procesos entre grupos u organizaciones. Los gerentes tienen el poder, no solo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensas que determinaran toda una variedad de otros acontecimientos, quien se comunica con quien, que tan motivados están los subordinados, etc.

La participación no esta restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente a toda la organización.

La investigación sobre dinámica de grupo se inicio en la década de 1940 y alcanzo un crecimiento exponencial en las décadas de 1950 y 1960. Esta investigación demostró que el creciente interés y participación eran algo que deseaba la mayoría de las personas, que tenia la capacidad de activar un mayor desempeño, sugerir mejores soluciones a los problemas, y mejoraba grandemente la aceptación de las decisiones. Se encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacia que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos. La participación es un poderoso elixir - es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización -.

Delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercen su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez esta incrementa el desempeño y bienestar individual.

En thriving on chaos, de Tom Peters se ofrecen las siguientes prescripciones para lograr la flexibilidad mediante la delegación de autoridad en las personas: involucrar a todos en todo; usar equipos autorigidos; escuchar, celebrar y reconocer; ser pródigos con el tiempo dedicado al reclutamiento; capacitar y volver a capacitar; proporcionar un pago de incentivos para todos; proporcionar una garantía del empleo; simplificar y reducir la estructura; volver a concebir el papel del gerente a nivel medio; y eliminar las reglas burocráticas y las condiciones humillantes. Este consejo es poderoso, claro y convincente.

En el libro “psicología organizacional”, distinguimos cuatro conjuntos básicos de suposiciones que se reflejan en la teoría de la gerencia y determinan el comportamiento de los gerentes o líderes.

a) **El hombre racional-económico**

Este conjunto de supuestos muy parecido a la teoría X de Mcgregor, se funda en el concepto de que el hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser movido y controlado por incentivos económicos y que, siendo perezoso, sin el esfuerzo gerencial, básicamente no haría nada. Por tanto el líder debe motivar, debe organizar, debe controlar y en realidad debe asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados.

b) **El hombre social**

Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que las necesidades básicas del hombre consisten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus supervisores. El líder debe, por tanto, establecer una situación de trabajo compatible, debe cuidar de sus hombres, debe de comprender sus necesidades, y debe de establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos.

c) **El hombre autorrealizador**

Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que el hombre tiene una serie de necesidades jerarquizadas y, a medida que se satisfacen las necesidades de orden inferior, entran en juego las de orden superior, proceso que culmina en la necesidad de usar toda su capacidad y así “realizarse”. El líder, por tanto, debe proporcionar adecuado reto, una situación de trabajo que permita a sus subordinados usar plenamente sus capacidades y comprender suficientemente a sus hombres para saber cuando y como retarlos. No hay necesidad de controlar y motivar a los hombres. La motivación existe ya y, la capacidad de autocontrol también existe ya dentro del hombre. Este conjunto de suposiciones es muy parecido a la teoría Y de Mcgregor.

d) **El hombre complejo**

Este conjunto de suposiciones se funda en el hecho de que cada hombre es diferente de los demás y que cambian y crecen tanto en lo que respecta a sus motivos como a sus conocimientos y habilidades. Por tanto un hombre puede comenzar siendo racional-económico, pero puede aprender a ser autorrealizador. Dependerá de la organización, de su personalidad y de muchísimos otros factores. El líder debe tener capacidad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuales son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.

El liderazgo se ha identificado como una clase de comportamiento muy variable, que depende de la persona, de sus subordinados, de la naturaleza, de los requisitos del empleo y de la clase de situaciones que se han de tratar. Por tanto, no pueden hacerse fáciles generalizaciones sobre liderazgo. Se discutieron

tanto, no pueden hacerse fáciles generalizaciones sobre liderazgo. Se discutieron dos maneras de incrementar la comprensión sobre el comportamiento del líder. Uno, las clases de suposiciones fundamentales que el líder haga sobre las personas, determinara como dirigirlas o manejarlas. Por esto, es crucial llegar a darse cuenta de las propias suposiciones. Segundo, el líder tiene diversas posibilidades de elección en lo que se refiere a que tan estrechamente centralizar el control y que tan flexible debe de ser de una decisión a otra. Examinando sus propias fuerzas, las de sus subordinados y de la situación, puede incrementar su flexibilidad y por consiguiente, su eficiencia.

## V.- CUALIDADES DEL LÍDER

Las cualidades del líder determinan su comportamiento en la empresa y se asocia con una serie de actitudes, que van generando estilos de actuación y liderazgo, esto influye en los trabajadores y depende de la situación y del grado en que la personalidad, estilo y enfoque del líder se ajusta al grupo y permite medir la efectividad del líder (gerente) se debe tener en cuenta tres factores: La efectividad de un líder está condicionada por la orientación que tenga el empleado, su interacción con los miembros del grupo, la estructura de la tarea y su posición, La estructura de la tarea hace referencia al grado de especificidad de las funciones, es decir, el grado de estructuración que requiere la tarea.

Sobre la base de estas dimensiones Fiedler (1987) propuso dos estilos principales de liderazgo asociados con las cualidades del líder. El primero, se orienta fundamentalmente hacia las tareas y el segundo, al logro de buenas relaciones interpersonales y su posición de poder, de importancia persona; si el líder tiene una fuerte posición de poder, la tarea es altamente estructurada, de igual manera exige respeto y lealtad a sus subordinados.

Las teorías del liderazgo antes señaladas permiten atender en forma integrada las necesidades del grupo y la organización vinculando los gerentes, subalternos y las acciones afectivas de las cuales son responsables, es decir, coinciden que la productividad de la organización se logra con el esfuerzo de todos, esto le asigna vigencia al liderazgo participativo y amplía las opciones de liderazgo en las empresas.

## VI.- COMPORTAMIENTO GERENCIAL

En un marco de liderazgo participativo Robbins (1993) construye un modelo de liderazgo participativo en el cual se relaciona la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones, presenta una serie de reglas a seguir con el objeto de determinar la forma y característica de la participación entre el líder y su personal de acuerdo con los distintos tipos de decisiones. El mismo autor agrega que el liderazgo en las empresas debe guiar en torno a la situación de las personas. Es decir, existen situaciones participativas. El modelo del líder participativo supone que el líder adapta su estilo a diferentes situaciones.

Igualmente Rees 1995 plantea los líderes pueden aplicar un modelo simple de cuatro etapas para asegurarse de la participación de los empleados y aumentar la productividad, entre estas:

- Propósitos definidos.
- Poder de participación.
- Propuestas por consenso.
- Proceso dirigido.

Este modelo P.P.P.P. incluye las funciones clave del liderazgo participativo: fijar metas y objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas (el trabajo) como a las relaciones (el grupo).

El liderazgo participativo asume propósitos definidos permite contar con metas comunes.

El poder para participar conduce al alto grado de interacción e involucración que todos los miembros del grupo necesitan.

La participación y el consenso ayudan a preservar la autoestima y propician las comunicaciones abiertas. La participación y el consenso también sirven para generar confianza mutua y lograr un alto respeto para las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo al mismo tiempo la principal herramienta para la resolución constructiva de los conflictos.

## VII.- GERENCIA PARTICIPATIVA

La gerencia es un proceso que hace posible las metas sociales y de productividad 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.

Sellen (1.992), 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, está presente en el proceso gerencial mediante sus estilos. Los estilos de gerencia son: gerencia autocrática, gerencia democrática o consultiva y gerencia participativa. 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 consenso.

Scalan (1.993), indicó: "La toma de decisión consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización". La toma de decisiones compartida fortalece la participación, como uno de los principios fundamentales, en los cuales se sustenta los logros de la empresa, enmarcado dentro de una estrategia de gestión que reclama cada vez mas las bondades de la participación.

Lerner y Baker (1.983), señalan "Para tomar decisiones es preciso dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener así niveles de productividad mediante la satisfacción y la supervisión".

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.

## VIII.- MODELO DE VROOM-YETTON

En 1973, el autor de mayor edad y uno de los colegas, a la sazón estudiante graduado y hoy profesor en la Escuela Australiana de Dirección para Graduados, publicaron lo que ha venido en llamarse el modelo Vroom-Yetton (Vroom y Yetton, 1973) El modelo se hallaba dentro de la línea de los de Fiedler, Hersey-Blanchard y House, puesto que se ocupaba de forma explícita de las diferencias situacionales. En cierto modo, se parecía a todos ellos. Compartía con Hersey-Blanchard y House su interés por los actos del líder más que por su personalidad. Con Fiedler y House tenía en común su amplio concepto de las características situacionales, incluyendo no solo las cualidades de los subordinados, sino también el trabajo por realizar y un cierto ingrediente del contexto en el que debía llevarse a cabo el trabajo.

Pero difería significativamente de cada uno de los tres planteamientos citados. En primer lugar, porque formulaba de forma explícita su interés por el grado y la forma de participación en la toma de decisiones. No pretendía ocuparse de todo el liderazgo ni de lo que hacen los líderes. Por el contrario, se centraba solo en aquellos aspectos que influyen en que los líderes compartan su poder, y en la participación y la influencia de quienes trabajan con ellos.

En segundo lugar, difería en el significado del término situación. Para Fiedler, la situación es algo que tiene que ser compatible con las cualidades del líder; para Hersey-Blanchard, es el nivel de madurez de los subordinados que dirigen; para House es el trabajo asignado a los subordinados. Para Vroom y Yetton, la situación es un problema de decisión al que se enfrenta el líder.

Cada problema o decisión presenta una peculiar combinación de características que deben influir en la elección que el líder haga sobre el estilo de liderazgo a aplicar al mismo. Por ejemplo, se pueden precisar tipos diferentes de estilo de liderazgo o distintos grados de participación para decisiones complejas y para otras más simples, aunque haya que tomar ambas dentro de un mismo día.

El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde AI (él más autocrático) hasta GII (el más participativo). Esto se logra por medio de un análisis situacional que utiliza siete atributos del problema. Para determinar cuál es el proceso más eficaz de toma de decisiones, el líder evalúa la importancia de su decisión inmediata basándose en los siete factores siguientes:

### **Atributo A: Importancia de la calidad de decisión**

Utilizamos la expresión calidad de decisión para referirnos a los aspectos técnicos de la decisión. Una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente

disponible. Una solución de gran calidad resuelve el problema o bien tiene grandes probabilidades de lograrlo.

Y aquí se introduce un concepto relacionado con lo expuesto: la importancia de la calidad de la decisión. Ciertas decisiones no exigen gran calidad. En situaciones tales, el líder debe ser indiferente ante las alternativas, siempre que se cumplan otros requisitos, como la aceptación por parte de los subordinados. Por ejemplo, a un director de la sala de urgencias le debe resultar indiferente quien trabaja y en que momento siempre que la sala disponga del personal necesario y los médicos estén dispuestos a aceptar lo que se decida.

Por otra parte, un gerente no puede aparecer indiferente ante estrategias alternativas para recuperar una porción de mercado perdida, ni tampoco el cirujano en lo referente al proceso operatorio que conviene seguir. Ambas decisiones tienen un importantísimo componente analítico y la eficacia de la decisión dependerá, en gran parte, de la coherencia de la alternativa seleccionada con los objetivos de la empresa y la información disponible.

El atributo A del problema cumple dos funciones dentro del modelo. En primer lugar, afecta a la importancia de los demás atributos. Si la calidad de la decisión es importante, otras calidades se convierten a su vez en críticas para una decisión eficaz (en especial aquellos casos en que exista información pertinente para lograr una decisión de gran calidad y se sepa también como ha de procesarse dicha información).

La segunda función del atributo A es mas directa. Si las demás cosas permanecen constantes, aquellas decisiones de gran importancia en las que la calidad de la decisión tenga, a su vez, considerable importancia, permiten procesos más participativos.

### **Atributo B: Información del líder respecto al problema**

Si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentemente. Este atributo se centra en el grado de información de que dispone el líder para resolver el problema o tomar la decisión sin ayuda de sus subordinados. Vroom y Yetton dan al termino información el significado de datos técnicos relevantes sobre las consecuencias externas de las alternativas, y no el de información sobre que solución «gustara» más a los subordinados. En general, el modelo prescribe una opción mas participativa por parte del líder cuando este carezca de información.

### **Atributo C: Grado de estructuración del problema**

Quienes estudian la decisión suelen calificar a los problemas de decisión de «bien estructurados», «bien programados» o «programables». Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema: 1) su estado actual; 2) su estado deseado,

y 3) los mecanismos que le permitirán pasar de aquel a este. También son conocidas las opciones y los criterios que han de servir para evaluarlas. Este es el tipo de problemas a los que se puede potencialmente aplicar las técnicas de optimización elaboradas por las ciencias de la decisión.

Puede ocurrir, también, que quienes han de tomar la decisión tengan menor experiencia en afrontar determinados problemas. Puede que no entiendan bien el estado actual y que sea preciso elaborar un diagnóstico sobre el mismo. Que se requiera creatividad para elaborar nuevas soluciones o que sea preciso acudir al análisis para aclarar los objetivos o el estado deseado. Dichos problemas están mal formulados, según las normas del estudio de la dirección de empresas.

¿Qué papel desempeña este atributo en la selección de un proceso de toma de decisiones? Leavitt (1958) indica que los métodos de la ciencia de la dirección son especialmente adecuados para decisiones bien estructuradas y programables. Son los problemas no estructurados los que requieren una dirección participativa, procesos de grupo y sesiones de «brainstorming». El papel de este atributo de un problema de Vroom-Yetton es similar: recomendar procesos más orientados hacia el grupo, como CII y GII, para problemas peor formulados o comprendidos.

**Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.**

Maier (1963) indicaba que la eficacia de las decisiones dependía no solo de su calidad sino también de su aceptación por los subordinados. Indicaba, además, que el grado de aceptación de las mismas por parte de los subordinados varía según cuáles sean las decisiones. Este atributo tiene mucho en común con el atributo A (importancia de la calidad), en el sentido de que regula los efectos de otros factores. Pero se diferencia de él en la necesidad de aceptación y apoyo para conseguir poner en práctica la decisión.

Dos factores intervienen en nuestras opiniones sobre la importancia de la aceptación. En primer lugar, el papel que deben desempeñar los subordinados en la ejecución de la decisión. Si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión, la necesidad de su aceptación es mínima. (Puede ser interesante aprovechar sus ideas y sus conceptos, pero el objeto de su intervención se limitaría a mejorar la calidad de la decisión, y no a lograr su aceptación.) Maier califica a tales situaciones como «problemas extraños». En segundo lugar, si los subordinados van a ejecutar la decisión, el papel que desempeñen puede exigir tan solo una serie de pasos rutinarios y preestablecidos que demanden muy poco esfuerzo mental por su parte. Estas situaciones precisan del cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni de compromiso alguno por su parte. Aceptación y compromiso suponen un apoyo voluntario y entusiasta del tipo del que sería preciso para ejecutar decisiones si no existieran sistemas de control y normas bien definidas. Como la participación tiende a producir un sentimiento de aceptación y de copaternidad respecto a la decisión, el modelo trata la existencia

de un requisito de aceptación como una señal de que se requieren procesos mas participativos de toma de decisiones.

### **Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados**

Si bien es cierto que la participación en la toma de decisiones tiende a producir aceptación de la misma, no debemos perder de vista el que hay determinadas circunstancias que hacen que decisiones totalmente autocráticas sean aceptadas de inmediato por los subordinados. La teoría de French y Raven (1959), sobre las bases del poder en las relaciones sociales, nos ofrece, al menos, parte de la respuesta a la pregunta de cuando se aceptaran las decisiones autocráticas. Tres de sus bases de poder probablemente dan lugar a la aceptación de las decisiones del líder. Son: 1) el poder legitimo; 2) el poder de la pericia; 3) el poder de atracción o de referencia.

El poder legitimo se origina en la reciproca aceptación de las reglas del juego. Es la base del poder del arbitro de un partido de béisbol y del juez de línea de un partido de tenis. Aunque muy parecido al concepto de autoridad formal, French y Raven tienen gran cuidado en señalar que el poder legitimo solo actúa cuando aquellos sobre quienes se trata de influir aceptan como algo legitimo dicho intento para influir sobre ellos. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o que el líder tiene derecho a hacerlo, se puede afirmar que este posee poder legitimo.

El poder de la pericia es la base del poder de la mayoría de los profesionales. La gente actúa basándose en lo que recomiendan sus médicos, abogados y contables, ¡y hasta maestros y profesores! En cada uno de los casos la influencia esta condicionada por su creencia de que dichos profesionales tienen mayores conocimientos o mayor pericia respecto a un determinado asunto. Lo mismo ocurre en las empresas, en donde es mas probable que se acepten y se apoyen las decisiones de aquellos lideres y directivos considerados como personas informadas y conocedoras de su trabajo y se exprese abierta oposición (o se haga caso omiso) a las decisiones de lideres considerados como ignorantes y desinformados.

Al igual que ocurre con el poder legitimo, la pericia, para ser eficaz, debe existir de cara al publico». Lo que cuenta para que una decisión sea aceptada no es tanto estar en posesión de conocimientos, sino el hecho de que los demás lo crean así.

Hay que poner de relieve que tanto el poder legitimo como el que da la pericia son validos para decisiones muy concretas. El arbitro de béisbol puede decidir que una pelota es buena o mala, pero no puede decir a los bateadores que bateen hacia la derecha o hacia la izquierda; el medico puede recomendarnos un tratamiento para un esguince, pero no a quien debemos votar. En las empresas, cuando lideres y dirigentes tratan de influir sobre otros en campos en los que

carecen de legitimidad o de conocimientos, sus posibilidades de obtener el compromiso de los demás respecto a decisiones tomadas de forma autocrática se rige por lo que French y Raven denominan poder de atracción o de referencia.

El poder de atracción se basa en sentimientos positivos hacia el líder. Entre dichos sentimientos figuran la confianza, el respeto o la admiración. La palabra carisma se utiliza para calificar a una de las más importantes manifestaciones del poder de atracción.

El lector puede haber percibido ya que mencionamos en nuestra exposición el poder de control sobre premios y sanciones. Los dirigentes de las empresas suelen ejercer cierto control sobre la asignación de trabajos, los salarios y las posibilidades de ascenso de sus subordinados. ¿Les proporciona esto algún poder? La respuesta es « si... pero...». La influencia que se deriva de controlar premios y sanciones, si no va acompañada por cualquiera de las otras bases del poder, dará lugar a que se cumplan, pero no a que se acepten las decisiones del dirigente. La gente pondrá en práctica lo decidido porque «tienen que» hacerlo y no porque «quieran hacerlo».

Con esta afirmación no queremos denigrar la utilidad de los premios y sanciones a la hora de influir sobre los subordinados, sino, más bien, definir su papel con mayor precisión. Son muy útiles para conseguir que la gente haga cosas que puedan ser vigiladas, medidas y observadas. Sin embargo, para conseguir otras cosas más intangibles, como el compromiso y la aceptación de las decisiones, se sitúan en un segundo plano, muy por detrás de la legitimidad, la pericia y la atracción.

Las probabilidades de aceptación de una decisión autocrática tomada por un líder depende no solo del poder del líder, sino también de la decisión concreta que haya tomado. Hay decisiones que, por su propio carácter, son más fáciles de «vender» que otras. Los subordinados siempre estarán más a favor de un alza salarial de un 25 por 100 que de un aumento de un 25 por 100 en el trabajo por realizar, aunque ambas decisiones vengan de arriba y sin intervención por su parte. La cantidad que se necesita de cada uno de los tres poderes se debe establecer en relación con las necesidades de cada decisión concreta.- En el modelo Vroom-Yetton se recomienda una mayor participación cuando el líder carece del poder necesario para «vender su propia decisión» .

### **Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados**

Hace casi cincuenta años, Mary Parker Follett aludía a las cualidades del líder de empresa eficiente con estas palabras: “Por encima de todo, debe conseguir que sus compañeros de trabajo entiendan que no se trata de alcanzar un objetivo propuesto por el, sino de lograr un objetivo común, fruto de los deseos y de las actividades del grupo” (1941, pags. 142-144). La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones. Con la participación de

otros en la toma de decisiones es más probable que resulte en sinergia cuando existan diferencias, no en los fines a alcanzar, sino en los medios para alcanzarlos. Así, el modelo Hersey-Blanchard analizado anteriormente dentro de este mismo capítulo recomendaba un mayor uso de los métodos que implican compartir el poder al tratar con subordinados más maduros en quienes se puede confiar para alcanzar los objetivos de la empresa. En el modelo Vroom-Yetton, la Congruencia de objetivos desempeña un papel similar: en el contexto de una decisión determinada, el hecho de compartir objetivos es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos más participativos.

### **Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados**

El séptimo y último atributo de un problema en el modelo Vroom-Yetton está relacionado con conflictos o desacuerdos entre los subordinados. A primera vista, podría pensarse que el Conflicto se halla en el extremo opuesto de lo que hemos denominado Congruencia de objetivos. Es cierto que una de las fuentes de incongruencia de objetivos sería el que una parte de los miembros de un grupo se enfrascara en una discusión bizantina sobre cuáles debían ser los objetivos preferentes. Pero (tampoco es difícil entender que la Congruencia de objetivos puede coexistir con una dosis considerable de Conflicto o desacuerdo acerca de cómo llegar a ellos. El Conflicto se puede plantear tanto respecto a medios como a fines.

El Conflicto no desempeña papel alguno en el modelo Hersey-Blanchard, pero es uno de los elementos que cuenta en la determinación de una situación desfavorable, en el modelo contingente de Fiedler. Desde nuestro punto de vista, hay cuatro propuestas aparentemente razonables, que se pueden formular sobre las consecuencias de un Conflicto, cada una de las cuales influye en la toma participativa de decisiones:

1. El conflicto entre personas puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas.
2. El conflicto entre personas puede polarizarse y ser causa de división en sus relaciones posteriores.
3. El conflicto entre personas puede llevar a pensar con mayor claridad y a tomar mejores decisiones.
4. El conflicto entre personas es señal de que deberían actuar con más (en lugar de con menos) frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias.

Las dos primeras propuestas implican que se han de evitar los conflictos. La existencia de conflictos o desacuerdos debe dar lugar a prácticas más auto-cráticas. Por contra, la tercera y cuarta implican que se debe hacer frente al

conflicto. La existencia de conflictos debe ser una señal para iniciar practicas mas participativas, animando a quienes sustentan opiniones distintas a que se relacionen entre si para resolver problemas.

En el modelo Vroom-Yetton, el conflicto desempeña un papel de mucha menos importancia que el de cualquiera de los otros seis atributos. Su papel es básicamente el de afrontar el conflicto en lugar de evitar el conflicto y procede claramente de la cuarta de las proposiciones anteriormente expresadas. Siempre que sea importante conseguir el compromiso o la aceptación de los subordinados, la presencia de conflictos o diferencias debe indicar que se necesita una solución más participativa, en la que se puedan resolver las diferencias antes de tomar la decisión. Esto se puede lograr sin afectar negativamente a la calidad de la decisión, y el tiempo a que ello se dedique se vera sobradamente compensado por la mayor facilidad que se lograra para la ejecución de la decisión.

### Trepar por «un árbol de decisiones»

Cada uno de los siete atributos de un problema viene representado por una pregunta con dos respuestas: si-no. Estas preguntas aparecen en la tabla 1. Un dirigente que tenga que resolver un problema o que deba tomar una decisión, puede realizar un diagnostico de las exigencias situacionales respondiendo a cada una de las siete preguntas. Las respuestas sirven de base para seleccionar los procesos de decisión (desde AI hasta GII. Ver páginas siguientes de la presente investigación).

Gran parte del trabajo del modelo se lleva a cabo mediante siete reglas. Se trata de normas empíricas u orientativas, cada una de las cuales utiliza dos o más de los atributos estudiados como señales que indica la necesidad de prescindir de ciertas alternativas a causa de los riesgos que representan bien para la calidad, bien para la aceptación de la decisión.

Las reglas, que se presentan en la tabla 2, son de dos tipos. Las tres primeras son reglas de calidad, por cuanto tratan de proteger la calidad de la decisión. Las cuatro siguientes son reglas de aceptación, que desempeñan una función similar en cuanto a la aceptación de la decisión.

**TABLA 1 Atributos de un problema**

Pregunta A:	¿Existe un requisito de calidad en el problema?
Pregunta B.:	¿Posee información suficiente para tomar una decisión de calidad?
Pregunta C:	¿Esta estructurado el. problema?
Pregunta D:	¿Es importante la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en practica de la decisión?
Pregunta E:	Si la decisión fuera exclusivamente suya

	¿esta usted razonablemente seguro de que la aceptarían los subordinados?
Pregunta F.	¿Comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de este problema?
Pregunta G:	¿Cabe la posibilidad de que se produzca un conflicto entre los subordinados respecto a las soluciones preferidas?

Fuente: Vroom, Yetton y Jago (1976).

**TABLA 2 Reglas implícitas en el modelo. Problemas de grupo**

1. Regla de información del líder
Si la calidad de la decisión es importante y el líder no posee la suficiente información o los conocimientos necesarios para resolver el problema, hay que eliminar AI del conjunto factible.
2. Regla de la congruencia de objetivos
Si la calidad de la decisión es importante y no es probable que los subordinados persigan los objetivos de la empresa en su esfuerzo para resolver este problema, hay que eliminar GII del conjunto factible.
3. Regla del problema no estructurado
En situaciones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder carece de la necesaria información o conocimientos para resolver el problema por si mismo, y si el problema no esta estructurado, el método de solución del problema debería permitir la interacción de aquellos subordinados que probablemente posean la pertinente información. En consecuencia AI, All y CI, que no permiten interacción entre los subordinados, deben eliminarse del conjunto factible.
4. Regla de la aceptación
Si es importante que los subordinados acepten la decisión a efectos de una eficaz puesta en practica de la misma, y si no se tienen seguridades razonables de que se acepte una decisión autocrática, hay que eliminar AI y All del conjunto factible.
5. Regla del conflicto
Si la aceptación de la decisión es importante, si no se esta razonablemente seguro de que la decisión deba tomarse de forma autocrática, y si es probable que surjan desacuerdos entre los subordinados respecto a las posibles soluciones, los métodos que se utilicen para resolver el problema deben permitir que quienes no estén de acuerdo resuelvan sus diferencias con pleno conocimiento del problema. En consecuencia, en tales condiciones, AI, All y CI, que no permiten ningún tipo de interacción entre los subordinados y que, por consiguiente, no ofrecen ninguna oportunidad de que quienes se hallan en conflicto pongan fin al mismo, se eliminan del conjunto factible. De utilizarse, se correría el riesgo de que ciertos subordinados se comprometieran menos de lo preciso con la decisión final.
6. Regla de la justicia
Si la calidad de la decisión no es importante pero si lo es la aceptación de la misma (y no es razonablemente seguro que se pueda lograr una decisión autocrática), debe utilizarse el proceso de decisión para crear el grado de

aceptación necesario. El proceso de decisión debe permitir que los subordinados actúen entre si y negocien entre ellos el método para resolver las diferencias de criterio que pudieran darse, con plena responsabilidad para establecer lo que es justo y equitativo. En consecuencia, en tales circunstancias, hay que eliminar AI, All, CI y CII del conjunto factible.

#### 7. Regla de la prioridad de la aceptación

Si la aceptación es importante, no hay seguridades razonables de lograrla si se toma una decisión autocrática, y si los subordinados están motivados para tratar de alcanzar los objetivos empresariales presentes en el problema, aquellos métodos que permitan igual participación en el proceso de toma de decisiones pueden lograr mucho mayor aceptación sin poner en peligro la calidad de la decisión. En consecuencia, hay que eliminar AI, All, CI y CII del conjunto factible.

Tomado de Leadership and decision-making (1973), por Victor H. Vroom y Philip W. Yetton, con autorización del Servicio de Publicaciones de la Universidad de Pittsburg.

### FORMALIZACION DE UN LENGUAJE DE PARTICIPACIÓN

Menos reconocido es el hecho de que el aumento de importancia de determinados objetos dentro de una cierta cultura suele ir acompañado de la introducción de nuevas palabras en el idioma. Hace treinta años solo teníamos una palabra para referirnos a los ordenadores. Hoy consideramos necesario distinguir entre mini ordenadores, microordenadores, unidad principal, etc.

Lo mismo que ha ocurrido con los ordenadores sucede con la participación, concepto este que ha cobrado una mayor importancia durante los últimos treinta años. Por ello necesitamos disponer de unas posibilidades idiomáticas para realizar distinciones más sutiles entre las formas de participación. Lo mismo que los esquimales necesitan distinguir entre los distintos tipos de nieve para poder transmitirse datos precisos para un viaje, también dirigentes y trabajadores necesitan poder distinguir entre distintas formas de participación.

Consideremos también un problema empresarial que debe resolverse o una decisión que debe tomarse. El problema o la decisión pueden ser importantes o triviales, simples o complejos, pero deben caer dentro del área de libertad o discreción del gerente. Esto es, debe tratarse de un problema de decisión sobre el cual se espera o se permite que puedan delegarse a cualquier otro nivel de la línea jerárquica, incluyendo a altos ejecutivos de la organización.

A estos dos elementos, un gerente y un problema de decisión, sumamos un tercer ingrediente. Deben existir una o mas personas dentro de la misma empresa que se vean afectadas por dicho problema. Vroom y Yetton (1973) utilizaron la palabra subordinados para referirse a este grupo. Pero la palabra en si no tiene nada de mágico. Al especificar el grado y la forma de participación solo es necesario tener siempre presente al « otro» o al conjunto de « otros».

## 1.- DEFINICION DE PROCESOS DE DECISIÓN

Vroom y Yetton (1973) distinguían entre «problemas individuales» y «problemas de grupo». Problema individual es aquel que tiene efectos potenciales sobre solo una persona. Por ejemplo, si solo se hallara involucrado uno de los informes directos de un gerente esto se clasificaría como problema individual. Problema de grupo es, por definición, aquel que produce efectos en más de uno de los informes directos de un gerente.

### 1.1. Problemas de grupo

En primer lugar los tipos de procesos de decisión se aplican a los problemas de grupo. La tabla 3, siguiente presenta un conjunto de cinco tipos de decisión potencialmente aplicables a problemas de grupo. Cada proceso esta designado por una letra seguida de un número. A quiere decir autocrático; C, consultivo, y G quiere decir grupo. Los procesos autocrático y consultivo tienen dos variantes cada uno de ellos que se designan mediante los números romanos I y II.

Estos cinco procesos pueden ser considerados como tramos de una escala de participación o de poder compartido. Al ir pasando desde AI a GII, se va produciendo un progresivo aumento en las oportunidades que se presentan a los subordinados para influir en una decisión. GII, centrado en lograr el consenso entre los subordinados, es el más participativo; AI es el menos participativo.

Muchas son las personas que han decidido adoptar la nomenclatura de la tabla 3 para diferentes propósitos. Kepner-Tregoe, Inc., una de las principales empresas de investigación y desarrollo empresarial, ha elaborado la tabla 4 para expresar los distintos grados de participación o intervención.

Algunos autores han propuesto la inclusión de un sexto tipo de proceso de decisión que es aún más participativo que GII, al que se podría denominar DII, y que describe aquellos casos en los que el líder delega o faculta al grupo a tomar la decisión sin estar el mismo presente. Esta práctica se produce con cierta frecuencia en los grupos semiautonomos de trabajo, en los que los trabajadores se reúnen para intercambiar puestos de trabajo, incluso para elegir a su líder.

**TABLA 3 Tipos de métodos de decisión en la empresa. Problemas de grupo**

Símbolo	Definición
AI	El gerente resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información de que disponga en este momento.
AII	El gerente obtiene de sus subordinados la información necesaria y,

	luego, 61 mismo decide cual es la solución al problema. Puede contar (o no) a sus subordinados la razón de sus preguntas o informarles del problema o la decisión en que esta trabajando. Lo que ellos le digan es claramente en respuesta a su solicitud de información específica. Ellos no intervienen en la definición del problema o en la elaboración o evaluación de soluciones alternativas.
CI	El gerente comparte el problema, de forma individual, con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Luego es el quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
CII	El gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, obtiene sus ideas y sugerencias. Luego, es 61 quien toma la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
GII	El gerente comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es el de un presidente de la reunión, coordinando las discusiones, manteniéndolas centradas en el problema y asegurándose de que se discutan los temas capitales. Puede proporcionar al grupo las ideas o la información de que disponga, pero no debe tratar de presionarlos» para que adopten «su» solución, y debe estar dispuesto a aceptar y llevar a efecto cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

Reproducido con autorización de la University of Pittsburg Press. Tornado de Leadership and decision-making, de Victor Vroorn y Philip W. Yetton (1973).

**TABLA 4. Adaptación de los procesos de decisión realizada por Kepner-Tregoe**

	AI	AII	CI	CII	GII
¿Quién interviene?	El líder	El líder y otros de forma individual	El líder y otros de forma individual	El líder y otros en grupo	El líder y otros en grupo
Tipo de intervención	Decisión sin ayuda	Los individuos responden a preguntas específicas	Los individuos proporcionan datos, recomendaciones, uno a uno	El grupo comparte datos y análisis	El grupo comparte datos, análisis y alcanza consenso
¿Quién toma la	El lidera	El líder	El líder	El líder	El grupo

decisión?					
-----------	--	--	--	--	--

Fuente: Weiss (1976). Reproducido con autorización de Kepner-Tregoe.

Sin embargo, después de pensarlo y debatirlo ampliamente, se decidió por considerar dicha practica como una variante permisible de GII, o como GII sin hallarse presente el líder.

### 1.2. Problemas individuales

No todos los problemas de decisión a que se enfrentan los dirigentes afectan a todo el equipo. Algunos afectan a un solo subordinado y reciben el nombre de problemas individuales. Likert (1961), aunque partidario tanto de la participación como de la interacción de grupo, admitió que había determinados asuntos en los que el líder y un solo subordinado debían tomar las decisiones juntos.

El líder fortalece al grupo y a los procesos colectivos, ocupándose de que sea en su seno donde se discutan todos los problemas que le afectan. Nunca abordara dichos problemas fuera del grupo ni tampoco con miembros individuales del mismo. Por otra parte, se guardara de incluir en el Orden del día de una reunión del grupo asuntos o trabajos que no sean de su competencia. Los asuntos que se refieran a un determinado miembro del grupo se deberán resolver, claro esta, de forma individual.»

Aunque Likert se detiene ahí y no indica como se deben resolver los problemas de decisión. La tabla 5 incluye el conjunto de procesos de decisión potencialmente aplicables a problemas individuales. Tres de ellos (AI, AII, CI) son comunes a la lista anterior de problemas de grupo. Un gerente puede comunicar a su subordinado una decisión que ya ha sido tomada, casi de la misma forma en que podría hacerlo con un grupo de subordinados. También puede obtener datos especificos o consultar con un solo subordinado antes de tomar una decisión. En la lista faltan CII y GII, los dos procesos que incluyen reuniones de grupo. Reunir a todo un grupo para discutir asuntos que afectan solo a uno de sus miembros no suele ser una buena idea, al menos si ello no obedece a un acto unilateral del gerente que convoca la reunión. En lugar de los citados aparecen dos nuevos procesos de decisión: GI y DI.

**TABLA 5 TIPOS DE MÉTODOS DE DECISIÓN EN LA EMPRESA. PROBLEMAS INDIVIDUALES**

Símbolo	Definición
AI	El gerente resuelve el problema o toma la decisión utilizando la información de que dispone en este momento.
AII	El gerente obtiene del subordinado

	<p>cualquier información que necesite, luego decide el mismo la solución al problema. Puede informar (o no) al subordinado sobre la razón de sus preguntas o sobre el problema o decisión en la que está trabajando. Lo que obtiene de esa persona no es más que una respuesta a su solicitud de información específica. Esta persona no desempeña ningún papel en la definición del problema ni en la creación o evaluación de soluciones alternativas.</p>
CI	<p>El gerente comparte el problema con el subordinado adecuado, obteniendo sus ideas y sugerencias. Luego es el quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia del subordinado.</p>
GI	<p>El gerente comparte el problema con uno de sus subordinados, y juntos analizan y llegan a una solución satisfactoria para ambas partes en un ambiente de libertad y de abierto intercambio de ideas e información. Ambos contribuyen a resolver el problema dependiendo la aportación de sus conocimientos y no de su autoridad formal.</p>
DI	<p>El gerente comparte el problema con uno de sus subordinados, proporcionándole cualquier información de interés de que disponga, pero dando a esa persona la responsabilidad total y única sobre la solución del problema. Cualquier solución por la que opte dicha persona debe recibir el apoyo del gerente.</p>

Reproducido de Leadership and decision-making, de Victor Vroom y Philip W. Yetton (1973), con autorización de University of Pittsburg Press.

GI es una decisión de grupo tomada por un gerente y un solo subordinado. Requiere el consenso de ambas personas antes de tomarla. La teoría Y de McGregor (a la que yo denominé dirección por integración y autocontrol) utiliza

profusamente este método de solución de problemas y de toma de decisiones. En su esquema para una dirección por objetivos, McGregor sugería que cada directivo tuviera un intercambio de ideas con cada uno de sus subordinados con objeto de llegar a un acuerdo sobre asuntos tales como los requisitos del puesto de trabajo de cada uno de ellos y las metas que hay que alcanzar durante el siguiente periodo laboral. McGregor reconocía que establecer objetivos produce mejores resultado cuando estas no vienen marcados de arriba abajo o de abajo arriba, sino que se establecen conjuntamente por ambas parte. Consciente del hecho de que la palabra del directivo iba a tener una importancia considerablemente mayor en tales diálogos que la del subordinado, McGregor propuso que fuera este ultimo quien primero expusiera sus ideas, generalmente por medio de un escrito en el que figurara una lista de los requisitos u objetivos de su puesto de trabajo.

DI no es más que una delegación de la decisión al subordinado. El subordinado se encarga de resolver el problema o de tomar la decisión dentro de los márgenes de libertad de que disponga el dirigente. Este proceso proporciona el máximo de participación o de influencia del subordinado y ocupa, respecto a problemas individuales, la misma posición que ocupaba GII en los problemas de grupo.

## **2.PROCESOS DE DECISION Y EL ARTE DEL LIDERAZGO**

Las decisiones ineficaces nacen, con frecuencia, de utilizar un proceso de decisión que no es el apropiado para una determinada situación. No obstante, los resultados producidos dependen no sólo del método, sino también de la habilidad con que se utilice. Un cirujano puede optar por un procedimiento operatorio correcto, pero su éxito dependerá de que no ponga en practica de la manera apropiada.

Los métodos de liderazgo autocrático requieren unas habilidades distintas de las que exigen los métodos más participativos. Para servirse eficazmente de AI, un líder debe ser lo suficientemente inteligente como para tomar una decisión de gran calidad. Debe ser capaz de identificar alternativas, de buscar y asimilar la información pertinente para tales alternativas, y de decidir racionalmente. También le ayudara el ser carismático o, al menos, experto en el arte de la persuasión. Los métodos o procesos de decisión de corte autocrático requieren talento tanto para la toma de decisiones como para inspirar a los demás.

Los métodos de grupo, como GII y C1I, requieren aptitudes diferentes, concretamente la destreza o la capacidad de dirigir una discusión. Hay claras pruebas de que la calidad de las decisiones de un grupo dependen ostensiblemente de la destreza de que haga gala el líder al conducir las discusiones del grupo.

Afortunadamente para nosotros, el desaparecido profesor Norman Maier y sus colegas de la Universidad de Michigan (Maier, 1963; Maier, 1970) estudiaron a fondo las cualidades que se necesitan para dirigir grupos creados para la solución

de problemas. Los consejos de Maier a los líderes empresariales animándoles a poner en práctica de forma eficaz las decisiones consensuadas por un grupo (lo que se llama GI) son excepcionales por cuanto están basadas en experimentos controlados y no en meras especulaciones.

Hay que poner de relieve que Maier no pensaba en las aptitudes necesarias para dirigir una sesión de terapia de grupo ni en las precisas para presidir una sesión del Parlamento. Le preocupaban, específicamente, los pequeños grupos en que la relación es directa, como los constituidos en las empresas, formados para resolver un problema que afecta a cada uno de sus componentes. Uno de los miembros del grupo es el líder formal y se le asigna la responsabilidad de solucionar el problema.

Las cualidades de liderazgo de grupo a que alude Maier no tienen como objeto el manipular este para llevarlo a una solución previamente elaborada por el líder. Por el contrario, se trata de las cualidades de que el líder debe servirse para involucrar al grupo en una solución cooperativa del problema.

El punto de partida para reuniones de grupo de este género es un problema, que se puede definir como un vacío entre la posición que ocupamos o la que tenemos (esto es, la situación actual) y el lugar en que nos gustaría hallarnos o lo que quisiéramos tener (la situación deseada). Ya sea ese vacío grande o pequeño, el objetivo es eliminarlo. El trabajo de un grupo consiste en hallar una o más soluciones que permitan pasar de la situación actual a la situación deseada. El comportamiento del líder afecta, y no poco, al grado de realización de la tarea.

### **2.1. Planteamiento del problema**

Maier sostiene que la forma en que se plantea inicialmente el problema puede determinar el posterior desarrollo de la reunión. Por lo tanto, parte de la aptitud básica de un líder consiste en plantear el problema de forma tal que atraiga los necesarios esfuerzos de colaboración para resolverlo. Uno de los principales principios que hay que seguir al plantear un problema, con el objeto de estimular el trabajo eficaz de los grupos, es el de identificar un interés mutuo. El objetivo o la situación deseada debe ser algo que el grupo desee lograr. El problema de reducir los costos a un 30 por 100 puede que no represente un interés mutuo, a no ser que el grupo haya trabajado ya en la necesidad de una reducción de costos para alcanzar, en última instancia, algún otro objetivo.

Además, el planteamiento del problema no debe implicar una única solución ni tampoco favorecer la solución preferida por el líder. La forma en que se presenta el problema al grupo debe sugerir explícita, o al menos implícitamente, que existe más de una respuesta potencial a la situación. De no ser así, el líder estará presentando al grupo una solución más que un problema y el probable resultado de cualquier deliberación será el llegar a una conclusión predeterminada.

Los líderes deben evitar también plantear los problemas como opciones entre diversas soluciones (por ejemplo: ¿debemos hacer X o Y?). En su lugar, debe identificar el problema subyacente para el que dichas alternativas (y, probablemente, alguna otra) son soluciones potenciales. Los miembros del grupo deben tener la oportunidad de participar en la creación de alternativas y no limitarse a seleccionar entre las que se les presenten.

Por último, Maier arguye que los problemas no se deben centrar en los componentes del grupo, sino en la situación. Si el líder atribuye el problema a haraganería o irresponsabilidad de los componentes del grupo, debe esperar una respuesta defensiva y no una solución creativa del problema. Cuando el líder considera que el problema nace de un «vacío» entre los modelos de comportamiento presente y deseado de los miembros del grupo, también resultaría aconsejable centrar el problema en situaciones más que en dicho comportamiento. Piensen ustedes en las probables diferencias de reacción entre los componentes de un grupo a quienes se acusa de haraganería o los de otro a quienes se les pregunta: «¿Cómo podemos hacer más interesante para todos el entorno laboral y el trabajo en sí?».

### 2.2. Dirigir la discusión

En AI, AII, CI y CII, el líder es quien toma la decisión. En GII el líder, necesariamente, renuncia a un cierto control sobre la naturaleza de la decisión que se debe adoptar. Sin embargo (y esto es muy importante), el líder mantiene el control sobre el proceso de grupo. Los dirigentes no deben subestimar la importancia de este aspecto ni sus probables consecuencias por lo que respecta a la eficacia de las decisiones emanadas del grupo.

La habilidad necesaria para dirigir con eficacia la discusión varía en muchos aspectos de acuerdo con la naturaleza del problema que se discute. Si el problema requiere creatividad, suele ser una buena idea el separar en el tiempo los procesos de elaboración y evaluación de alternativas. El ((brainstorming, tal y como lo definió Osborne (1953), es uno de los métodos propuestos para estimular la creatividad. La enumeración de ideas en una pizarra se realiza durante la fase inicial de la reunión. En esa fase se prescinde de evaluar cualquier idea. Las razones son fáciles de comprender. La crítica realizada en esta fase a cualquier idea puede llevar a eliminar no solo dicha idea, sino también otras muchas que pudieran tener en mente los componentes del grupo. Solo cuando se han expresado todas las ideas procede el grupo a evaluarlas y a seleccionarlas.

La habilidad necesaria varía también según la carga de emotividad que tenga el problema. Si existen sentimientos o emociones muy fuertes entre los componentes del grupo respecto al problema, se necesita utilizar el método que Maier califica de discusión fiable. El líder debe prescindir de su carácter directivo y crear un ambiente de permisividad demostrando que acepta el derecho de todos y cada uno de los miembros del grupo a expresar sus sentimientos. Asimismo, no debe imponer estructura alguna a la discusión, sino permitir que esta la elabore el propio grupo. Una discusión libre y abierta parecida a una entrevista de igual a

igual entre dos personas lleva a descubrir temas ocultos, poner de manifiesto quejas, e identificar y resolver conflictos de carácter interpersonal.

Cuando la tarea principal del grupo consiste en solucionar problemas y en procesar información, Maier sugiere que se utilice lo que califica de discusión de desarrollo. El objetivo de la discusión de desarrollo es mejorar la calidad de la decisión sincronizando las discusiones con el objeto de que la gente discuta el mismo aspecto del problema en el mismo momento. El líder divide el problema en subproblemas y hace que el grupo los discuta siguiendo un secuencia lógica.

Aunque las actividades específicas de liderazgo puedan variar de acuerdo con la naturaleza del problema, hay otras actividades que son relativamente comunes a todos los problemas. El líder debe evitar dominar la discusión; por el contrario, debe estimular a los miembros del grupo a que sean ellos los que hablen la mayor parte del tiempo. El objetivo es hacer intervenir a todos los participantes formulando preguntas exploratorias, fomentando el desacuerdo basado en el trabajo, y absteniéndose de juzgar o evaluar directamente las ideas presentadas por los miembros del grupo. Maier desaconseja dar por terminada la reunión prematuramente, y apunta que el papel de líder debe centrarse en mantener la atención en el problema cuando las posibilidades de solución parezcan hallarse en su momento óptimo. El líder debe proteger a los miembros del grupo que sostengan una posición minoritaria y asegurarse de que dichas posiciones sean justamente escuchadas. Con mayor amplitud aún, el comportamiento del líder debe legitimar la adopción de una postura minoritaria y esta actitud debe servir de modelo a todos los componentes del grupo. Deben estimularse las normas que lleven a un saludable conflicto de opiniones. Por encima de todo, el líder no debe mostrar su inclinación por una determinada solución, porque puede suceder que el grupo conceda más importancia a esta solución de la que realmente tiene. De igual modo, el líder debe poner de relieve que la paternidad de una idea o sugerencia no corresponde a la persona que la haya propuesto, sino que pertenece a la totalidad del grupo. Al final de una reunión, las vencedoras o perdedoras deben ser las alternativas, no las personas.

## IX.-PRODUCTIVIDAD

Por productividad los órganos rectores de las empresas y de los sindicatos entienden, en lo esencial, la eficacia y el rendimiento generales de las organizaciones individuales. Esto incluye características menos tangibles, como la falta de suspensiones del trabajo, el índice del volumen de ventas, el absentismo e incluso la satisfacción de los clientes. Dado este concepto amplio de ella productividad, se comprende que los órganos rectores consideren que existe un vínculo entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad.

La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura.

Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento (que son de los factores que nos ayudan a determinar si la productividad aumenta o no) pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

### 1. FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Dentro de la empresa podemos encontrar algunos factores que intervienen en el crecimiento o no de la productividad, dichos factores se pueden agrupar en dos, de la siguiente forma:

**1.1- Factores internos**, que a su vez se dividen en:

- a) **Factores blandos:** personas; organización y sistemas; métodos de trabajo y estilos de dirección
- b) **Factores duros:** producto; planta y equipo; tecnología y materiales y energía

**1.2.- Factores externos**, que se subdividen en

- a) **ajustes estructurales:** económicos; demográficos y sociales
- b) **recursos naturales:** mano de obra; tierra; energía y materias primas
- c) **administración pública e infraestructura:** mecanismos institucionales; políticas y estrategia; infraestructura y empresas públicas.

En este trabajo nos referiremos más a lo que son los factores internos blandos, más concretamente a lo que se refiere a las personas. Así también nos referiremos dentro de los factores externos a los que intervienen en los recursos naturales, más específicamente a la mano de obra

#### 1.1 FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Como algunos factores se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de

cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de la organización los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Esta clasificación sirve para establecer prioridades: cuales son los factores en los que se es fácil influir y cuales son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes

### **a) FACTORES BLANDOS: PERSONAS**

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios, y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no solo de su capacidad, sino también de su voluntad para trabajar. Esto se explica por medio de una ley del comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o si queda bloqueada su satisfacción.

Para estimular y mantener la motivación, se deben de tener en cuenta los factores siguientes:

Se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores.

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad.

El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas.

Es asimismo posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La participación de la mano de obra en el establecimiento de metas, por ejemplo, ha tenido bastante éxito en muchos países. Las relaciones humanas pueden además mejorarse simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas, mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

La buena voluntad se ve afectada por la satisfacción en el empleo que los directores y gerentes de la empresa pueden promover dando mayor interés, estímulo e importancia al trabajo, y haciendo que sea más útil e independiente. El enriquecimiento y la ampliación de las tareas puedan influir en la satisfacción en el empleo e inducir a un aumento de la productividad.

Para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social ( pensiones y planes de salud; recompensas; planes de incentivos; participación o codeterminación; negocios contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de la carrera; asistencia al trabajo; valor de los bienes y servicios producidos; seguridad en el empleo).

### **b) FACTORES DUROS: MANO DE OBRA**

El ser humano es el recurso natural más valioso. Varios países desarrollados como Japón y Suiza, carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones, y su perfeccionamiento profesional. La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo. Esos países ponen sumo cuidado en invertir, en instruir y dar formación a su mano de obra. Los países con un PNB por habitante superior suelen contar con una población mejor capacitada e instruida. La atención prestada a la salud y al ocio ha provocado un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de las enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de la vitalidad. La calidad general de la mano de obra ha aumentado al mejorar la salud.

## **2.- TÉCNICAS RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO**

### **2.1) Desarrollo de la organización.**

En muchas definiciones del Desarrollo Organizacional (DO) se mencionan objetivos tales como el ayudar a los miembros de una organización a actuar recíprocamente con más eficacia. Siempre debe extenderse a toda la organización, orientarse hacia una administración más participativa, prever la integración de las metas individuales con las de la organización y considerarse un proceso progresivo.

Si se menciona que mucha insatisfacción personal puede tener su origen en la sensación de estar insuficientemente integrados en la organización a la que pertenece, se puede decir que la productividad del individuo disminuirá. El beneficio del desarrollo organizacional reside en que concilia los intereses de los individuos y de las organizaciones y logra la realización de ambos.

## **2.2) Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras.**

Se trata de un proceso organizado de generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, dado que ésta frecuentemente obstaculiza la producción de buenas ideas. Se trata de un debate sin inhibiciones en una atmósfera abierta, en el que se fomentan nuevas ideas (soluciones del problema) y se promueve la intuición y el discernimiento. Todos los aspectos de una cuestión pueden examinarse sin imponer límites a nadie sobre lo que ha de decir. Este tipo de debate crea ideas útiles que quizás no se le ocurran a un individuo aislado que esta tratando de resolver un problema. No sólo surgen más y mejores ideas, sino que el propio grupo se fortalece y gana confianza en sí mismo al mejorar su capacidad para impulsar con eficacia este proceso.

## **2.3) Técnica del grupo nominal.**

La agrupación nominal es un método participativo para hallar los hechos (reunir los datos), identificar los problemas y las fuerzas, generar ideas (planificación de la acción) y evaluar los progresos realizados. Tiene asimismo una ventaja indirecta en el sentido de que la participación frecuente e intensa de los miembros de la organización impulsa el proceso de cambio, facilitando de ese modo la fase de aplicación.

Con arreglo a ésta técnica, los miembros elaboran sus opiniones (soluciones) independientemente. Luego sus ideas se comparten con las de otros miembros de su grupo en una forma estructurada. Se examinan las sugerencias con el fin de aclararlas y cada subgrupo comunica sus conclusiones al grupo mayor.

La agrupación nominal es asimismo superior a las sesiones de estímulo del pensamiento creativo en la generación de ideas. Aporta una gran satisfacción y un sentimiento de participación, al dar a todos los miembros la posibilidad de una participación igual y al impedir que un miembro domine el debate. Es más coherente con la creación de un clima de comunicación abierta. La agrupación nominal inicia el proceso de formación de equipos, ya que el procedimiento de la agrupación nominales en sí mismo abierto y todos comparten los datos preliminares desde el comienzo.

Crea una sensación de pertenencia a un grupo y suele ser eficaz para “embarcar” a un participante escéptico y lograr que intervenga en el programa de mejoramiento. Los participantes en los grupos nominales tienen la posibilidad de señalar cuestiones prioritarias que necesitan una inmediata atención.

### **3.- GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1) Gestión del personal**

Las personas son el sector más importante y prometedor del mejoramiento de la productividad. En el desarrollo económico y social, pocas cosas son más importantes que mejorar la productividad. Como todas las organizaciones combinan dos subsistemas, el técnico y el humano, esos subsistemas deben ser equilibrados y estar coordinados para que funcionen con eficacia.

Se han hecho múltiples intentos para definir las características de una mano de obra de alta calidad. Entre las cualidades más a menudo citadas, cabe mencionar las siguientes: sentido del compromiso, dedicación y lealtad a la organización; orientación hacia el logro; buena capacidad de comunicación; capacidad de participación; compromiso social; conocimientos técnicos profesionales y receptividad al cambio.

Ocupémonos de ésta cuestión de una manera más sistemática. Una mano de obra de alta calidad se caracteriza por un comportamiento productivo. A su vez este comportamiento es el resultado de combinaciones complejas, pero muy distintas, de características personales y de la organización, como:

- a) actitudes hacia el trabajo
- b) conocimientos teóricos y prácticos
- c) oportunidades.

Una clave para la productividad es la actitud de las personas que trabajan juntas. Las propias actitudes reflejan la interrelación de numerosos factores de largo plazo y de corto plazo, entre cabe mencionar la motivación, la cultura los sistemas de gestión, la índole del trabajo y otros factores muy individuales y delicados, como los sistemas de valor personales y los objetivos de vida.

Un factor importante que influye en las actitudes hacia el trabajo es la cultura en sentido amplio - nacional, social, de la organización, etc. - que rodea y conforma todo tipo de actividad humana. Con todo, lo esencial, es que la cultura incluye los sistemas de valores y que los valores figuran entre los materiales de edificación de la cultura; la cultura y los valores están en constante interacción.

Los conocimientos técnicos y las capacidades pueden perfeccionarse por medio de una planificación apropiada de la mano de obra, la selección, la colocación y rotación en el trabajo, la capacitación y el desarrollo. Por último, las posibilidades de utilizar los recursos de mano de obra con eficacia dependen de una administración bien fundada de la estructura y cultura, y del equipo y tecnología de la organización.

Los factores que intervienen en la promoción y uso eficaz de la mano de obra como el elemento clave del mejoramiento de la productividad, son los que se indican a continuación:

- a.- la función de la dirección;
- b.- la motivación;
- c.- la participación;
- d.- la capacitación;
- e.- la organización del trabajo, las condiciones de trabajo y las técnicas de mejoramiento de la productividad en el nivel del taller.

#### **a) La función de la dirección.**

El mejoramiento de la productividad de la organización comienza en el nivel de la dirección, puesto que es primordialmente la responsabilidad de los directores o gerentes. Los programas de productividad tendrán éxito o fracasarán según sean las actitudes, estrategia, política y, lo que es más importante, acción práctica de los gerentes.

Por lo que se debe de evaluar asimismo a los directores o gerentes sobre la base del acierto con que dirigen a sus subordinados.

La función gerencial guarda relación con dos esferas:

- 1.- el trabajo y la forma en que está organizado y se ejecuta;
- 2.- los trabajadores y el medio ambiente en que trabajan, en otras palabras, la facilitación de oportunidades para realizar un trabajo productivo.

La primera esfera se refiere a las funciones gerenciales de planificación, organización y control, que son en lo esencial uniformes, y a la adopción de decisiones sobre las inversiones, la elección de tecnología, etc...

La segunda esfera de la función gerencial está relacionada con la facilitación de buenas oportunidades para el empleo eficaz de la fuerza de trabajo.

Existen numerosos ejemplos de personas (trabajadores y gerentes) que están calificadas y altamente motivadas y que adoptan actitudes positivas, pero que no pueden poner plenamente en práctica sus ideas y realizar su capacidad potencial, debido a trabas de la organización. Esto no sólo constituye una pérdida de valiosísimos recursos humanos, sino que puede ser la causa de que la persona pierda su motivación e incluso olvide un conjunto de conocimientos técnicos y de actitudes positivas hacia el trabajo.

#### **b) Motivación de la mano de obra.**

Uno de los elementos importantes en el empleo eficaz de la mano de obra es la motivación, y particularmente el esfuerzo positivo que produce un cambio de comportamiento en la dirección deseada. Para adoptar la actitud correcta, el trabajador tiene que considerar su trabajo como una actividad importante que le permite realizarse y que enriquece sus conocimientos profesionales y planes de carrera. Es preciso que los trabajadores tengan una mayor conciencia de

pertenecer a la organización. Las actitudes y el comportamiento adecuados están determinados por el sistema de valores de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la motivación que reciben.

La única forma de lograr la cooperación de los trabajadores es compartir con ellos las ganancias resultantes de la productividad, tanto en términos monetarios como no monetarios. El reconocimiento y una sensación de realización o de logro complementan las recompensas monetarias. No obstante por si solos no bastan.

### **c) Participación de los trabajadores.**

La participación activa de todos los trabajadores en el proceso de cambios es importante para crear el clima y las actitudes de trabajo adecuadas para la productividad. La participación no sólo contribuye a la promoción de una organización, sino que al mismo tiempo tiene un marcado efecto educativo. Los trabajadores pueden participar de múltiples maneras: mediante reuniones, grupos de trabajo, grupos encargados de un cometido, reuniones de estimulación de ideas nuevas, planes para formular sugerencias, círculos de calidad, debates oficiosos y mecanismos regulares y no regulares de las relaciones de trabajo.

La participación activa de los trabajadores es asimismo esencial para planificar la ejecución y vigilancia de programas de mejoramiento de la productividad y para decidir la distribución de las ganancias derivadas de la productividad. Se debe consultar a los trabajadores sobre los asuntos que les afectan en su trabajo. Esto no es sólo una obligación moral para la dirección, sino también una medida de incentivación. Si los trabajadores participan en la adopción de decisiones en una empresa, aun cuando únicamente sea a título consultivo, se entregarán más concienzudamente a la aplicación de las decisiones.

Los trabajadores poseen a menudo una información valiosa que pueden compartir con la dirección. En consecuencia conviene crear un clima en que los trabajadores puedan influir en la forma en que se realizan sus trabajos y sugerir como pueden hacerse las cosas mejor.

La participación o consulta de los trabajadores no significa simplemente comunicar a los trabajadores los planes de la empresa y lo que ésta espera de ellos. Debería significar más bien una participación efectiva en todas las etapas del programa. Esto probablemente requerirá que la empresa de a los trabajadores y sus representantes accesos a la información pertinente.

### **d) Capacitación en relación con la productividad.**

Sólo después de una instrucción, capacitación y perfeccionamiento adecuados puede pasar una persona a ser un recurso valioso y el factor de productividad más importante. Por consiguiente, la eficacia de los programas de productividad depende de la calidad de la mano de obra y de los gerentes, y de su voluntad de contribuir a mejorar la productividad.

Conviene indicar algunos elementos esenciales que han de tomarse en consideración durante los programas de mejoramiento de la productividad.

Para este propósito se deben de tomar en cuenta tres cuestiones importantes:

- 1.- qué personas han de perfeccionar sus conocimientos: los trabajadores, los técnicos, los directores;
- 2.- qué forma se ha de aplicar para ello: educación y capacitación;
- 3.- qué se ha de enseñar: toma de conciencia, comprensión y conocimientos técnicos con respecto a la productividad.

Los trabajadores deben tener un conocimiento de los conceptos de la productividad y de su importancia, del trabajo en equipo, de las actitudes positivas, de la creatividad y de la conciencia con respecto a la productividad. Los trabajadores deben comprender las metas y las medidas en favor del rendimiento. Los trabajadores y sus supervisores deben disponer por lo menos de una o dos semanas de orientación y capacitación con relación a la importancia y la productividad, su medición y sus beneficios. Deben poder realizar muchas prácticas en simplificación del trabajo y enfoques del estudio de los métodos.

#### **4.- ¿Que es lo que realmente le motiva y hace que sea productivo?**

Según la teoría del Rendimiento Personal Optimo (PPP por sus siglas en ingles) menciona que existen al menos seis factores que pueden estimular el PPP, los cuales son los siguientes:

- 1.- Compromiso,
- 2.- Reto,
- 3.- Propósito,
- 4.- Control,
- 5.- Superación y
- 6.- Equilibrio

Veamos cada una de ellas con mejor claridad.

#### **4.1 COMPROMISO**

Varios de los autores que hacen referencia a este tema han llegado a conclusiones muy semejantes, de las cuales podemos tomar tres principalmente:

- 1.- Un alto nivel de compromiso protege a las personas de los efectos negativos del estrés y de la sobrecarga de trabajo (Pines, 1980).
- 2.- Es necesario invertir cantidades significativas de tiempo y dedicación, con objeto de alcanzar altos niveles de rendimiento en la operativa de un grupo de trabajo (Vaill, 1982).
- 3.- Los trabajadores que alcanzan un rendimiento óptimo valoran en primer lugar las metas internas y las recompensas intrínsecas, y su principal interés es el propio desempeño de la tarea (Garfield, 1986).

El compromiso puede ser el resultado de diversos factores, pero uno de los más comprobados y contrastados es el de la participación de los empleados en la toma de las decisiones que les afectan.

Algo más que podemos rescatar de la investigación de los autores es la frase que utilizó Donald E. Petersen, director general de Ford Motor Company.

La participación de los empleados exige una gestión participativa... Cualquiera que tenga un motivo legítimo y que, por ejemplo, se vea afectado por una decisión, tiene que tener la sensación de que la organización desea conocer cuáles son sus sentimientos.

#### **4.2 RETO**

La segunda característica que trata la teoría PPP es la necesidad o el deseo de enfrentarse a un nivel adecuado de reto, la búsqueda coherente de riesgos razonables y de oportunidades para perseguir metas más amplias.

Los trabajadores cuyo rendimiento es óptimo responden al reto poniendo énfasis en los resultados y en las soluciones, en lugar de subrayar el perfeccionismo (Garfield, 1986).

### **4.3 PROPOSITO**

La tercera condición que se asocia con la teoría de rendimiento óptimo, es la visión o propósito claro (Vaill, 1982). Los directivos no solamente tienen que conocer las respuestas a las preguntas qué y por qué, sino que también tienen que estar de acuerdo con las respuestas.

### **4.4 CONTROL**

El rendimiento óptimo exige un equilibrio delicado entre la autonomía en la acción y la capacidad para corresponder a unas metas claras y específicas. Se necesita una dosis adecuada de sentido común para utilizar el buen juicio y al mismo tiempo, no verse privado de unos estándares o una orientación definida.

### **4.5 SUPERACIÓN**

El quinto factor en el rendimiento óptimo es la motivación para superar los niveles anteriores de rendimiento. Los japoneses lo llaman kaizen. En los Estados Unidos se conoce como mejora permanente.

### **4.6 EQUILIBRIO**

La sexta condición se refiere a la percepción sobre la salud del ser total. Los trabajadores que logran un rendimiento excelente son capaces de gestionar y disfrutar con su trabajo, su hogar, su familia, sus amigos y sus momentos de ocio.

## X.- MOTIVACIÓN

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven su trabajo y manejan sus vidas. Gran parte del interés de estos esquemas de motivación fue generado por la investigación de David C. McClelland de la universidad de Harvard. Este experto desarrollo un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayo su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros.

Encontramos entonces, basado en lo dicho por Genesca, que en la mayoría de los países, uno o dos de los esquemas motivacionales tienden a ser preponderantes entre los trabajadores debido a que crecieron en ambientes similares. Además del análisis de McClelland sobre los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, la motivación por competencia (complementando Genesca el modelo motivacional de McClelland) es un factor importante en los intentos actuales por realizar productos y servicios de gran calidad.

### 1) Motivación para el logro

La motivación para el logro es el impulso que tiene algunas personas para superar los retos y obstáculos al fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de las metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

Como gerentes tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de estas.

Las características de las personas con necesidad de logro son las siguientes:

- a) Las personas con necesidad de logro prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias actitudes, habilidades y decisiones, en las que tiene responsabilidad personal para hallar solución a los problemas que se les plantean y en las que tienen suficiente libertad para decidir la forma de realizar las tareas y de discutir el alcance de su participación en la labor total.

- b) La persona con una elevada necesidad de logro no está interesada tanto por el reconocimiento público de sus éxitos cuanto por el éxito en sí mismo considerado y ante sí mismo. Dicha persona trabaja con la misma intensidad tanto para alcanzar una meta individual como de grupo, ya que, siempre que con sus decisiones contribuya al éxito del grupo, podrá experimentar sentimientos de logro.
  
- c) Tienen tendencia a fijarse objetivos y a correr riesgos moderados. Su probabilidad de satisfacer dicha necesidad es mayor si la tarea que emprende es moderadamente difícil.
  
- d) Estos sujetos además de preferir tareas no rutinarias, que requieran de un cierto grado de iniciativa personal, que impliquen cierto reto y la asunción de riesgos moderados, actúan con mayor eficacia en ellas que las personas con una baja necesidad de logro.
  
- e) Las personas con necesidad de logro únicamente trabajan con más ahínco e intensidad que los demás si se encuentran ante situaciones:
  - en la que sus esfuerzos personales sean determinantes de los resultados alcanzados;
  - que impliquen algún reto, y
  - que no sean de carácter rutinario.

Estas son las características de este tipo de personas más comunes que se pueden observar en las personas.

## **2) Motivación por afiliación**

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y por su cooperación. Las personas orientadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante, los motivados por afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Según los resultados de las investigaciones de E. Mayo, ésta afiliación es el factor motivacional más importante para comprender la problemática de la motivación en el ámbito industrial. Él y la escuela de las relaciones humanas sostiene que la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores provienen de las dificultades que encuentran para satisfacer su necesidad de afiliación en el contexto del propio trabajo. Para mejorar dicha afiliación se proponen una serie de requisitos que pueden ayudar al trabajador a obtener dicha motivación, como el

mejorar las comunicaciones y fomentar la aparición, desarrollo y cohesión de los grupos informales a través de los que se satisface la tendencia natural del hombre al gregarismo.

Los resultados de las investigaciones de McClelland y colaboradores, indican que las personas con una elevada necesidad de afiliación:

- a) Tienden a buscar la aprobación de los demás o, según indica French, trabajan mejor al saber que su comportamiento es adecuado a las reglas de cooperación del grupo.
- b) También desean además de la aprobación, el reconocimiento de los demás, es decir, que sus iguales consideran probables su triunfo en la vida, por lo que les preocupa el que se conozcan y reconozcan sus éxitos.
- c) Tienden a elegir a sus amigos más que a expertos para trabajar conjuntamente en el cumplimiento de una tarea, es decir, en estas situaciones su criterio de elección es la amistad más que la competencia.
- d) Acostumbran a trabajar mejor en grupo que individualmente. Luchan para que sean alcanzados los objetivos del grupo.
- e) Prestan gran atención a los sentimientos y actitudes de los demás y acostumbran a tener empatía para reconocerlos.
- f) Prefieren los puestos de trabajo que ofrezcan posibilidades de interacción y así poder establecer y fomentar relaciones de amistad.

### **3) Motivación por poder.**

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de poder influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso, y por lo tanto, tiene la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

#### 4) Motivación por competencia.

La motivación por competencia, que propone Genesca, es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias.

En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

En los adultos la necesidad de competencia se manifiesta en:

- a) Su deseo de conocer a fondo las peculiaridades de su propio trabajo y se satisface al conseguirlo, lo cual se constata objetivamente al tener éxito en su realización.
- b) Su deseo de conocer cosas nuevas, nuevas técnicas y procedimientos y se satisface al constatar su utilidad en las situaciones de trabajo que le son propias.
- c) Su deseo de enfrentarse con problemas y situaciones nuevas y se satisface al resolverlas con éxito.
- a) Su deseo de conocer e influir en su entorno, de conformar las situaciones en las que se encuentra, de ser actor de acontecimientos más que esperarlos pasivamente.
- b) Su aversión hacia trabajos o situaciones sobre las que no puede influir.

En resumen podemos decir que, en su trabajo, el hombre con necesidad de competencia desea plantear una especie de combate entre su capacidad y aptitudes y el entorno, en un contexto que no sea ni excesivamente difícil, ni absurdamente fácil.

**La presente investigación se basa principalmente en la teoría del liderazgo participativo propuesta por Víctor Vroom. Aunque los demás temas tratados, proporcionan algún marco de referencia que ayuda a comprender mejor el liderazgo propuesto por Vroom.**

## MÉTODO

### 1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

**Como influye el liderazgo participativo en la productividad de los trabajadores**

### 2) HIPOTESIS

El liderazgo participativo influye en la productividad de los empleados de la empresa de transportes.

### 3) ESPECIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

Definición Conceptual y Operacional de las variables que se someten a estudios.

**Variable:** Liderazgo Participativo

**Definición Conceptual:** Liderazgo participativo es la influencia interpersonal ejercida en una situación a través de un proceso de comunicación, e intercambio del gerente y empleados para lograr las metas. Es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la competencia de una organización y su gente.

**Definición Operacional:** Dentro del liderazgo participativo se van a tomar en cuenta para poder medir la variable, los siguientes aspectos:

- \* Toma de decisiones compartida;
- \* Delegación de las decisiones y
- \* Participación por parte de los subordinados.

**Variable:** Productividad Laboral

**Definición Conceptual:** La productividad se entiende como la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Podemos cuantificar la productividad dividiendo la producción por los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la producción-recurso; es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recurso.

**Definición Operacional:** Los componentes indicadores que se van a tomar en cuenta para medir ésta variable son los siguientes:

- \* Motivación;
- \* Participación de los trabajadores en las decisiones;
- \* Actitudes hacia la empresa;
- \* Compromiso con la organización;
- \* entre otros.

#### **4) DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de ésta investigación es un diseño cuasiexperimental. Según Sampieri y otros (1998), una investigación es cuasiexperimental cuando no es posible asignar a los sujetos en forma aleatoria a los grupos que recibirán los tratamientos experimentales. Es decir los sujetos no son asignados al azar a los grupos ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o a parte del experimento).

Así como es una investigación de campo, entendida por ésta como aquella donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas y atención a las dimensiones de delegación, toma de decisiones así como a la participación que inciden en la producción.

## 4.1) UNIVERSO Y MUESTRA

### 4.1.1) POBLACIÓN

La población de ésta investigación estuvo integrada por 6 gerentes, 8 administrativos y 86 obreros de la empresa de transportes con un total de 100 personas.

### 4.1.2) MUESTRA

Una vez conocido el número de personas que integrarán el universo o población del estudio, y las funciones que éstos desempeñan, se procedió a seleccionar la muestra, basándonos en el criterio de las escalas de tipo Likert, de dónde se decidió utilizar una muestra compuesta por 30 sujetos como mínimo. Estos sujetos se escogieron en función de las preferencias de la persona que nos hizo el favor de escoger la muestra (en éste caso la elección fue hecha por el gerente de recursos humanos de la empresa).

#### **Las características de la muestra son las siguientes:**

Se encontraron que de los 30 integrantes de la muestra, 11 fueron del sexo masculino y 19 del sexo femenino.

Así también se observó que 6 de los 11 hombres se encuentran casados y los restantes 5 están solteros. Encontrando un promedio de edad de los casados de 38.3 años, mientras que el promedio de edad de los solteros fue de 27.4 años. El promedio de años laborando en la empresa fue, para los casados de 8.3 años, mientras que el promedio para los solteros es de 4.8 años. La escolaridad observada en los hombres casados es de secundaria (3), nivel medio superior (2) y universidad (1), y la de los solteros es de primaria (2), secundaria (1), bachilleres (1) y universidad (1).

Por el lado de las mujeres, se observa que 13 de ellas son casadas y 6 solteras. Encontrando una edad promedio de las casadas de 35.15 años y de 27 años para las solteras. Al igual que se encontró que la edad promedio de años laborando en la organización fue de 7.46 años para las casadas y de 7.41 para las solteras. Las casadas tienen una escolaridad de primaria (6), secundaria (2), media superior (3) y universidad (2), y las solteras tiene una escolaridad de primaria (1), secundaria (2) y nivel medio superior (3).

En general, la edad promedio de los encuestados es de 21.9 años, cuentan con un promedio de años trabajando de 7.18 años, 9 de ellos tienen educación primaria, 8 secundaria, 9 nivel medio superior y 4 nivel universidad.

## 4.2) INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

### 4.2.1) RECOPIACIÓN DE DATOS

Para poder recopilar los datos que brindará la investigación se aplicará una sola técnica, la cual es una encuesta aplicada mediante un cuestionario con 30 preguntas y cinco alternativas de respuestas (según la escala Likert). A continuación se presenta:

ALTERNATIVA	VALOR
TOTALMENTE DE ACUERDO	5
DE ACUERDO	4
INDECISO	3
EN DESACUERDO	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1

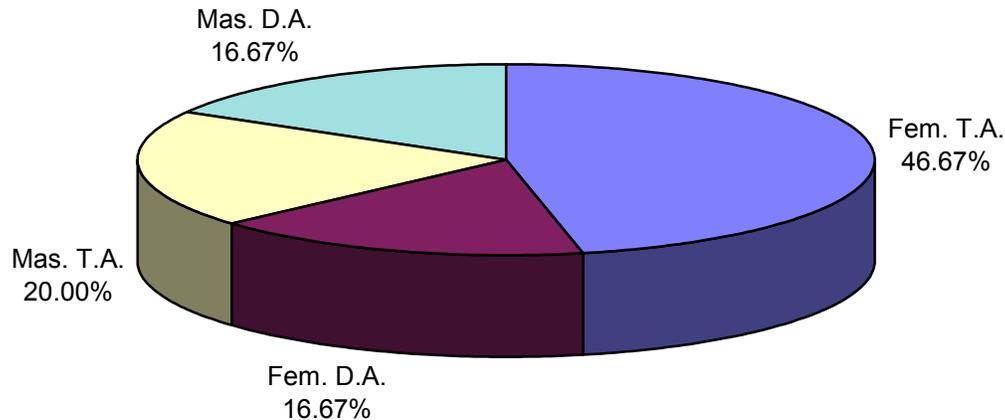
El cuestionario aplicado es de tipo cerrado con opciones de respuesta, cuenta con 30 preguntas de respuesta múltiple (según la escala Likert), se encuentra dividido en cuatro secciones o bloques de pregunta. Ver apéndice A. Los bloques de pregunta se refieren a:

- 1.- La motivación hacia los trabajadores;
- 2.- La participación de los empleados;
- 3.- El compromiso hacia la empresa;
- 4.- Otros factores (como: la lealtad hacia la empresa, la solución de conflictos entre líder y subordinado, la comunicación por parte de la empresa a los subordinados y la confianza a los empleados).

Así se pretende obtener de la puesta en práctica del cuestionario, información que permita establecer la veracidad de la hipótesis (El liderazgo participativo influye en la productividad de los empleados de la empresa de transportes) y de las preguntas de investigación (¿La motivación que ejerce el gerente de la empresa, hace que los trabajadores incrementen su nivel de productividad?; ¿El hecho de que los empleados se sientan comprometidos con la organización, hace que éstos sean más productivos?; y ¿La participación por parte de los empleados en la toma de decisiones, influyen en la productividad de los mismos?), para poder establecer la eficacia del liderazgo participativo en la empresa de transportes.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

**Tendencia de Respuesta de las Personas según su Sexo. A todas las preguntas del cuestionario**



Mas. T.A = Personas del sexo masculino que contestaron Totalmente de Acuerdo.

Mas. D.A. = Personas masculinas que contestaron De Acuerdo.

Fem. T.A. = Personas femeninas que contestaron a Totalmente de Acuerdo.

Fem. D.A. = Mujeres que contestaron de Acuerdo.

Se puede observar que la tendencia de respuesta a “Totalmente de Acuerdo” por parte de las mujeres es del 46.67%. Quizá se deba al hecho de que de las 14 mujeres de la muestra que contestaron de ésta forma, 9 de ellas son casadas y 5 solteras. Aunque de ellas, 5 cuentan solo con estudios de primaria, 3 de secundaria, 4 de media superior y 2 de universidad. De las cuales 5 tienen trabajando hasta 5 años ahí; otras 5 cuentan de 5 a 9 años laborando y las últimas 4 llevan 10 o más años laborando en la organización. En cuanto a la edad, esta va desde los 18 años hasta los 47 años, encontrándose la mayoría entre los 26 y 42 años.

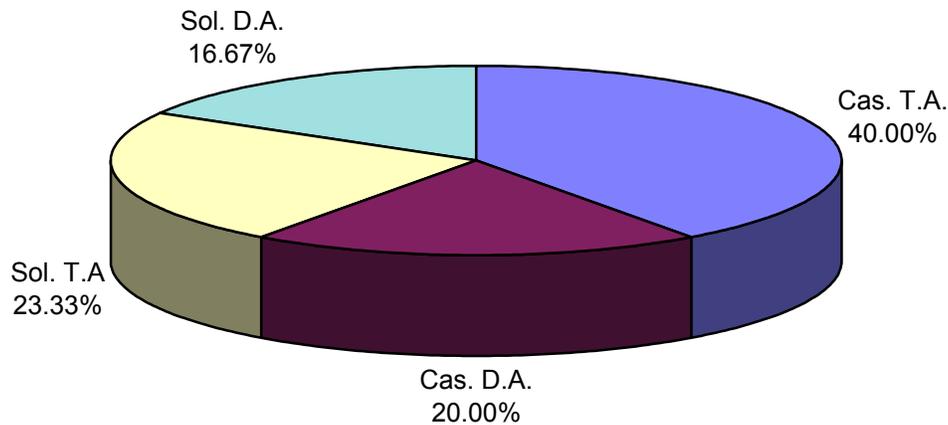
Mientras que el 16.67% contestaron a De Acuerdo. Como características de las personas del sexo femenino tenemos que 4 de las que respondieron de ésta forma son casadas y solamente hubo una soltera. Así como dos de ellas cuentan con educación media superior, dos con educación primaria y una cuenta con estudios de secundaria. Se encontró que dos cuentan con tan solo 2 años laborando en la organización, otra cuenta con 6 años, una más con 13 y sobresaliendo en este

renglón, la persona soltera que cuenta con 19 años trabajando para la organización. En cuanto a la edad, dos de ellas están entre los 20 y 25 años, una que sobrepasa los 30 años y dos más que cuentan con más de 40 años.

Así también se observa que el 20% de los hombres contestaron Totalmente de Acuerdo. Por parte de los hombres que contestaron a ésta tendencia de respuesta, se puede observar que 3 de ellos son personas casadas y 3 son personas solteras. De éstos, dos cuentan con estudios de nivel medio superior, 1 secundaria, 2 con primaria y uno con estudios de nivel superior. En cuanto al tiempo que tienen laborando para la empresa, se observa que tres llevan hasta siete años en ella y los últimos tres tienen más de 10 años trabajando para la organización. La edad de éstas personas esta entre 30 y 40 años para dos de los individuos, mientras que otros dos se encuentran entre los 40 años o más, mientras que el último cuenta con una edad de 19 años.

Mientras que el resto de los hombres, 16.67%, se limito a contestar De Acuerdo. En cuanto a las características de los hombres, se puede encontrar que tres de los que respondieron de ésta forma son hombres solteros y dos son casados, así como cuentan con estudios de nivel superior (1) y secundaria (3) así como uno de nivel medio superior, también dos de ellos han trabajado por seis años, mientras que los otros tres lo ha hecho de uno a tres años. En referencia a la edad con la que cuentan, dos de los tres sujetos tienen entre 18 y 25 años y los otros cuentan con una edad de 28 y 32 años.

**Tendencia de Respuesta de las Personas según su Estado Civil. A todas las preguntas del cuestionario**



Sol. T.A. = Personas solteras que contestaron a Totalmente de Acuerdo.

Sol. D.A. = Personas con tendencia a De Acuerdo.

Cas. T.A. = Personas casadas que contestaron Totalmente de Acuerdo.

Cas. D.A. = Personas que contestaron De Acuerdo.

Se puede observar que dentro de las personas casadas hay una mayor tendencia de respuesta hacia totalmente de acuerdo con un 40% (12 personas del total de las personas de la muestra).

Se puede deber al hecho de que del total de las personas que respondieron con ésta tendencia, tres resultaron ser personas casadas del sexo masculino y nueve del sexo femenino. Así como 3 de ellas tienen estudios de bachilleres, cinco cuentan con educación primaria, tres con estudios de universidad y uno con educación secundaria. También siete de ellos llevan laborando de tres a nueve años en la organización y cinco llevan de 10 a 19 años. La edad con la que cuentan los trabajadores es para uno de ellos de 26 años, para 5 más de entre 30 y 40 años y para los restantes seis de 40 a 50 años.

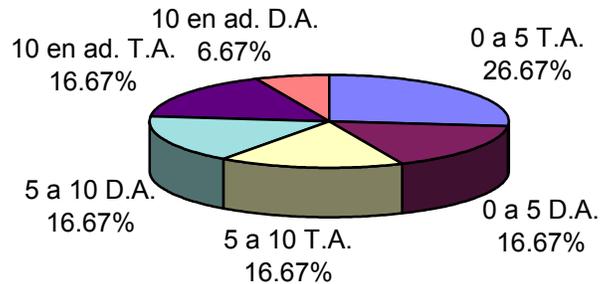
También se puede observar que el resto de las personas casadas (6) tuvo una tendencia de respuesta a De Acuerdo (20% del total de las personas de la muestra). Se encontraron las siguientes características que pueden servir para la mejor comprensión de ésta tendencia. Del total de las personas casadas con ésta tendencia de respuesta, dos son hombres y cuatro son mujeres. Los dos hombres casados cuentan con educación secundaria, mientras que de las mujeres dos cuentan con bachillerato, una con primaria y la otra con secundaria. Laborando para la organización, cinco de ellos llevan entre dos y seis años y únicamente uno

cuenta con más de diez años trabajando en la empresa. En cuanto a la edad, tres de ellos se encuentran entre los 20 y 30 años, dos más entre los 30 y 40 años y uno sobrepasa los 40 años de edad.

Así también se observa que el 23.33% que representa a las solteras que contestaron a Totalmente de Acuerdo. Para las personas solteras encontramos características como el de hecho de que tres del total de las personas solteras son hombres y cinco son mujeres. De éstas, 2 cuentan con estudios de primaria y tres secundaria, así como tres tienen bachillerato. El tiempo que han trabajado para la empresa va de 10 o más años (2 personas), de 4 a 7 años (dos personas) y 4 personas que han laborado hasta por dos años.

El resto de las personas que son solteras (16.67%) contestaron a De Acuerdo. En referencia al total de los solteros, podemos ver características como que tres de ellos son hombres y solo hay una mujer así como que cuentan con escolaridad de primaria (1 persona), secundaria (1 persona), medio superior (1 persona) y superior (1 persona). Los tres individuos del sexo masculino llevan laborando en la organización de 1 a 6 años, mientras que la mujer lleva 19 años en la misma. La edad de los hombres va de los 18 a los 23 años, mientras que mujer cuenta con una edad de 43 años.

**Tendencia de Respuesta de las Personas según su antigüedad en la empresa. A todas las preguntas del cuestionario**



0 a 5 T.A. = Personas que llevan hasta 5 años en la empresa y contestaron Totalmente de Acuerdo.

0 a 5 D.A. = Personas que llevan hasta 5 años en la empresa y contestaron De Acuerdo.

5 a 10 T.A. = Personas que llevan entre 5 y 10 años en la empresa y contestaron Totalmente de Acuerdo.

5 a 10 D.A. = Personas que tiene entre 5 y 10 años trabajando en la empresa y que contestaron De Acuerdo.

10 en ad. T.A. = Personas que llevan más de 10 años en la empresa y que contestaron Totalmente de Acuerdo.

10 en ad. D.A. = Personas que llevan más de 10 años en la empresa y que contestaron a De Acuerdo

En la gráfica se puede observar que el 26.67% contestó a totalmente de acuerdo, éstos se encuentran integrados por las personas que llevan hasta 5 años en la organización. Dentro de las características que se observan, están las siguientes: de los empleados que llevan hasta cinco años en la organización, hay 3 casados del sexo femenino, así como hay 1 soltero del sexo masculino y 4 solteros más del sexo femenino. De éstas personas, 3 cuentan con escolaridad primaria, 3 bachilleres y 2 secundaria. Tres de éstas personas tienen entre 18 y 20 años, tres más entre 20 y 30 años y dos tienen más de 30 años.

Así mismo, el 16.67% de las personas que llevan entre 5 y 10 años en la organización contestó a Totalmente de Acuerdo. Las características observables son: hay 1 hombre casado y 4 mujeres casadas, así también hay dos hombres solteros. Al igual que de ellos, 4 cuentan con estudios de primaria, 1 con estudios

de secundaria y los dos restantes con estudios de bachilleres. Cinco de éstos individuos tienen entre 30 y 40 años de edad y solamente dos rebasan los 40 años.

Como último grupo tenemos a los que contestaron a Totalmente de Acuerdo y que han laborado por más de 10 años en la empresa y que son el 16.67% de las personas. Dentro del último grupo se observan las siguientes características: se encuentran dos mujeres casadas al igual que dos hombres casados, así también una mujer soltera. De los cuales 3 tienen educación universitaria, 1 de bachilleres y 1 de secundaria. Entre ellos solo se encuentra una persona con 32 años, los otros cuatro se encuentran entre los 40 y 50 años de edad.

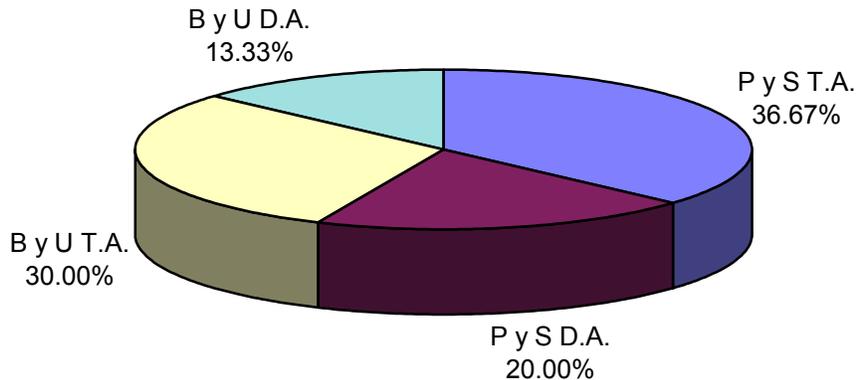
En ésta gráfica se puede observar que las personas que llevan hasta 5 años laborando en la organización y las que llevan entre 5 y 10 años en la misma, comparten en porcentaje la tendencia de respuesta a “De Acuerdo” (ambas con un 16.67%).

Entre las características que podemos encontrar están las siguientes para el grupo que hace referencia a los empleados que llevan hasta 5 años laborando en la fábrica (16.67%): se encuentran entre la muestra dos hombres solteros, uno casado y dos mujeres casadas. Así como tres de ellos cuentan con educación secundaria, uno con educación primaria y el otro con educación universitaria. Uno de ellos cuenta con una edad menor a los 20 años, tres con una edad entre los 20 y 30 años y el otro con una edad superior a los 30 años.

En el segundo grupo (obreros que llevan trabajando entre 5 y 10 años) compuesto por el 16.67% de los sujetos, encontramos características como las siguientes: hay un hombre soltero y uno casado, también una mujer casada. Uno cuenta con educación secundaria y los otros dos con educación de bachillerato. Dos de ellos están entre los 22 y 25 años y el otro cuenta con 32 años.

Por último tenemos a dos personas que llevan más de 10 años laborando (6.67% de los empleados) en la organización, ambas del sexo femenino, estando una soltera y la otra casada. Mientras una cuenta con una educación de solo primaria, la otra cuenta con una educación de universidad. Ambas personas sobrepasan la edad de los 40 años.

**Tendencia de Respuesta de las Personas según su Escolaridad. A todas las preguntas del cuestionario**



P y S T.A. = Personas que cuentan con escolaridad de primaria y secundaria y que contestaron Totalmente de Acuerdo.

B y U T.A. = Personas que contestaron a Totalmente de Acuerdo y que cuentan con primaria y secundaria.

P y S D.A. = Personas que tienen educación primaria y secundaria y que contestaron Totalmente de Acuerdo.

B y U D.A. = Personas que contestaron a De Acuerdo y que cuentan con bachillerato y universidad.

En esta gráfica se puede observar que la tendencia de respuesta a Totalmente de Acuerdo es de 36.67% por parte de los que tienen primaria y secundaria. Encontrándonos dentro de éste grupo las características siguientes: se encuentran formadas por 3 hombres solteros y dos mujeres solteras. También se encuentran seis mujeres ya casadas. De todas éstas personas, ocho han laborado en la empresa entre dos y nueve años, mientras que las tres restantes llevan diez o más años laborando. Una de las personas tiene menos de 20 años, dos más están entre los 20 y 30 años, siete más tienen entre 30 y 40 años y la última persona cuenta con más de 40 años.

Las características del segundo grupo, las personas que contestaron Totalmente de Acuerdo y que cuentan con una educación media superior y superior, representan el 30% de las personas encuestadas y sus características son las siguientes: se encuentran tres mujeres casadas así como tres hombres casados, también hay tres mujeres solteras. Cinco de ellos llevan trabajando hasta 8 años, mientras que los otros cuatro cuentan con más de diez años trabajando para la empresa. Dos individuos tienen menos de 20 años, dos tienen entre 20 y 40 años y los cinco restantes cuentan con una edad superior a los cuarenta años.

También se puede observar que el 20% de las personas contestaron De Acuerdo y son aquellas que cuentan con una educación de bachillerato y universidad, encontrando las siguientes características de los individuos: está integrada por dos mujeres casadas y dos hombres casados, así como por un hombre soltero y una mujer soltera. De los cuales cinco han trabajado en la organización entre dos y seis años y el otro ha trabajado por más de diez años. Al igual que se observa que uno de los individuos es menor de 20 años, dos están entre los 20 y 30 años, dos más están entre los 30 y 40 años y uno sobrepasa los 40 años.

Por último tenemos que el 13.33% de las personas que contestaron, lo hicieron en relación a la respuesta De Acuerdo, contando con una escolaridad de bachilleres y universidad, así también se encontraron las siguientes características dentro de éste grupo: hay dos hombres solteros y dos mujeres casadas. De los cuales tres han trabajado de uno a seis años y el otro por más de diez años. En cuanto a la edad tres se encuentran entre los 20 y 30 años, mientras que el otro sobrepasa los 40 años.

## FRECUENCIAS DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS

La aplicación de estas tablas de frecuencia considerando los factores que se encuentran en el título de la mismas, se debe a que para la realización de la presente investigación, se tomo en cuenta para poder medir las variables a investigar (liderazgo participativo y productividad), factores que ayudaran a medir de forma cualitativa las mismas.

Así tenemos que la motivación es uno de los factores que nos ayudo a medir ,en esta investigación presente, de forma cualitativa la productividad de los empleados.

Motivación (preguntas de la 1 a la 8)			
Código	Frecuencia	%	Acumulada
5	161	59.6296296	59.6296296
4	106	39.2592593	98.8888889
3	3	1.11111111	100
Total	270	100	

En ésta Tabla de frecuencias se puede observar que la tendencia de respuesta por parte de los trabajadores entrevistados fue en un 59.63% hacia Totalmente de Acuerdo, mientras que la tendencia de respuesta a De Acuerdo fue dada por el 39.26% de los entrevistados, mientras que el 1.11% restante contesto con tendencia a Indeciso.

Dentro de este segundo bloque de preguntas, se encuentra el factor participación, que sirvió para poder medir de forma cualitativa el liderazgo participativo de los trabajadores.

Participación (preguntas de la 9 a la 15)			
Código	Frecuencia	%	Acumulada
5	138	51.1111111	51.1111111
4	132	48.8888889	100
Total	270	100	

Aquí encontramos que el 51.11% de los encuestados contestaron a Totalmente de Acuerdo, encontrándonos que el 48.88% restante hizo sus respuestas en forma De Acuerdo.

En la siguiente tabla encontramos el factor compromiso, el cual sirvió para poder medir de cierta forma la productividad de los trabajadores.

Compromiso (preguntas de la 16 a la 19)			
Código	Frecuencia	%	Acumulada
5	108	60	60
4	70	38.8888889	98.8888889

3	2	1.11111111	100
Total	180	100	

En éste bloque de respuestas encontramos que el 60% de los entrevistados contesto en forma Totalmente de Acuerdo, mientras que el 38.88% lo hizo en forma de Acuerdo, finalizando con el 1.11% restante que lo hizo de forma Indecisa.

Dentro de el último de los bloques, se encuentra factores como la comunicación dentro de la empresa, la confianza hacia los empleados, la solución de conflictos, la lealtad hacia la empresa, que nos sirven para poder medir de forma cualitativa el liderazgo participativo y la productividad de los empleados.

Otros Factores (preguntas de la 20 a la 30)			
Código	Frecuencia	%	Acumulada
5	97	53.8888889	53.8888889
4	78	43.3333333	97.2222222
3	5	2.7777778	100
Total	180	100	

En ésta tabla podemos observar que el 53.33% de las personas encuestadas contesto con tendencia a Totalmente de Acuerdo, mientras que el 43.33% lo hizo en forma De Acuerdo, por último el 2.77% contesto de forma Indecisa.

En este último bloque de frecuencias se puede observar la frecuencia de todos los bloques de preguntas en conjunto.

Frecuencias Totales (todas las preguntas del cuestionario)			
Código	Frecuencia	%	Acumulada
5	504	56	56
4	386	42.8888889	98.8888889
3	10	1.11111111	100
Total	900	100	

Dentro de la última grafica, podemos observar la frecuencia de respuesta de todas las preguntas del cuestionario aplicado, encontrándonos que el 56% de los encuestados contestaron Totalmente de Acuerdo, el 42.88% De Acuerdo, mientras que el 1.11% restante contesto Indeciso.

## CONCLUSIONES

En la realización de éste trabajo pudimos observar que el liderazgo participativo, implantado en ésta empresa de transportes, ha dado muy buenos resultados.

En los resultados obtenidos en la investigación se puede observar que el 98.88% de los empleados, contestaron favorablemente al bloque de preguntas que hacen referencia a la motivación (preguntas de la 1 a la 8 del cuestionario. Ver apéndice A) que brinda el gerente a sus empleados, así también encontramos que el 1.12% restante contesto de forma no positiva, pero tampoco de forma negativa. Considerando éstos resultados, podemos decir que los empleados de ésta compañía de transportes tienen una mejoría en su productividad gracias a la motivación que implantan los jefes de la organización, o por lo menos eso es lo que sucede en el departamento en que se realizo la investigación.

En el segundo bloque de preguntas que hacen ver la forma en que contestaron los empleados de la organización a las preguntas que se refieren a la participación de los subordinados en la toma de decisiones (preguntas de la 9 a la 15. Ver apéndice A), se encontró que el 100% de los entrevistados, contestaron de forma positiva, demostrándonos con ello que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones puede ser positivo para las empresas que lo propongan.

Así también se puede observar que la tendencia de respuesta al bloque de las preguntas que se refieren al compromiso de los empleados hacia la empresa (preguntas de la 16 a la 19. ver apéndice A), fue de tendencia positiva, encontrándonos con que también el 98.88% de los encuestados contestaron de manera favorable a éste bloque de preguntas, mientras que el 1.12% restante de nueva forma no contesto ni positivamente, ni negativamente.

En el último bloque de preguntas, que hace referencia a otros factores que nos pueden ayudar en la realización de las conclusiones para determinar el funcionamiento del liderazgo participativo en la investigación, como lo son, la lealtad hacia la empresa, la solución de conflictos entre líder y subordinado, la comunicación por parte de la empresa a los empleados, la confianza a los empleados (preguntas de la 20 a la 30. Ver apéndice A), se encontró que la tendencia de respuesta por parte de los subordinados fue de manera positiva, de donde el 97.22% contesto de forma positiva al bloque de preguntas ya mencionadas, mientras que el 2.78% restante no contesto ni de forma negativa, ni de forma positiva.

Por último podemos observar que la tendencia de respuesta total hacia las preguntas realizadas durante la investigación, fueron en general de forma positiva, con un 98.89%, mientras que el restante 1.01% de la muestra no contesto ni a favor ni en contra.

Para finalizar se puede decir acerca de las hipótesis que se planteo para la realización del trabajo que:

**El liderazgo participativo influye en la productividad de los empleados de la empresa de transportes.** En ésta hipótesis se puede decir que se cumplió, basándose en las respuestas obtenidas de la encuesta, ya que el bloque de preguntas que hace referencia al liderazgo participativo (bloque de preguntas de la participación de los empleados y el bloque de preguntas de otros factores. Ver página 71 y 72 de la presente investigación), fue contestado de forma muy aceptable por los empleados de la empresa.

En cuanto a las preguntas de investigación que se hicieron podemos ver que:

La primera pregunta que trata acerca de si **¿La motivación influye en la productividad de los trabajadores de la empresa de Transportes?** Podemos decir que si se cumple, basándonos en los resultados obtenidos en la encuesta, en donde se puede observar que la tendencia de respuesta por parte de los empleados, hacia el bloque de preguntas que hacían referencia a la motivación de los empleados (preguntas de la 1 a la 8 del cuestionario de la presente investigación), fue de una amplitud muy grande, ya que la gran parte de los entrevistados contesto de forma muy favorable a las preguntas realizadas entro del bloque de motivación.

Para la segunda pregunta de investigación que se plantea en el trabajo presente, que dice **¿la productividad de los empleados de la empresa de transportes, se ve afectada por el compromiso los trabajadores hacia la empresa?** Al igual que en la pregunta anterior, en ésta se presento una tendencia de respuesta por parte de los trabajadores muy favorable (preguntas de la 16 a la 19 del cuestionario de la presente investigación), por lo que podemos decir que ésta pregunta también se cumplió.

En la pregunta, **¿La motivación que ejerce el gerente de la empresa, hace que los trabajadores incrementen su nivel de productividad?**

Se pudo comprobar que la motivación si hace que los empleados incrementen su nivel de productividad, basándose en aquellas respuestas obtenidas tanto en el bloque de motivación (preguntas de la 1 a la 8) como en el bloque de compromiso (preguntas de la 16 a la 19)

La otra pregunta, **¿El hecho de qué los empleados se sientan comprometidos con la organización, hace que éstos sean más productivos?**

También se pudo comprobar que efectivamente, el compromiso por parte de los individuos de la organización hace que se sientan más motivados para la

realización de sus funciones, por lo que hace que sean más productivos. Estos resultados son basados en las respuestas que se obtuvieron en el cuestionario, dentro del bloque de preguntas que tratan sobre el compromiso (preguntas de la 16 a la 19)

La última de las preguntas, **¿La participación por parte de los empleados en la toma de decisiones, influyen en la productividad de los mismos?**

Al igual que en otras preguntas de investigación, se pudo observar que la respuesta a la pregunta fue SI, ya que la participación de los empleados en la toma de decisiones si influye en la productividad de los mismos. Basándose en las respuestas obtenidas en el bloque de preguntas de la participación (preguntas de la 9 a la 15)

Se puede decir entonces que la investigación realizada concluyo de forma favorable, determinando con ello que la utilización del liderazgo participativo genera frutos positivos para las organizaciones que lo implanten, así también, debemos de mencionar que la investigación arrojó resultados que se podrían pensar fueron controlados por algún factor de la empresa para que se mantuviera una buena imagen o impresión de la empresa, por lo que se realizo una investigación informal con el único propósito de confirmar la validez de las respuestas obtenidas (Ver Apéndice “D”).

La investigación nos mostró que la participación por parte de los subordinados, la motivación que el gerente les da a los empleados, el compromiso que los subordinados tienen hacia la empresa y otros factores como lo son la confianza, la lealtad, la solución de conflictos, entre otros, son factores que se encuentran en el liderazgo participativo y que se deben de tomar en cuenta para obtener un incremento en la productividad por parte de los trabajadores de cualquier organización.

Así también se debe de considerar a éste tipo de liderazgo como un liderazgo que puede ser fundamental para el crecimiento de la empresa en aras de encontrar un bienestar común entre el trabajador y la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Camp Roderic Ai. "Líderes Políticos en México: su educación y reclutamiento" Ed. F.C.E. México 1983.

Beckhard Richard . "Desarrollo organizacional: estrategias y modelos". Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973.

Carrillo Castro Alejandro, García Ramírez Sergio "Las empresas publicas en México" Ed. Porrúa México 1986

Douglas C. Basil "Conducción y liderazgo" Ed. "El Ateneo". 1972

Genescá Garrigosa Enric, "Motivación y Enriquecimiento del Trabajo: sus repercusiones sobre la productividad", Ed. Hispano Europea. 1977.

Hernandez Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la investigación". Ed. Mc Graw Hill 1998.

Huse F. Edgar "El comportamiento humano en la organización" Ed. Deusto, Bilbao. 1978

Joseph Prokopenko. "La gestión de la productividad: manual práctico". Ed. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. 1989.

Keith Davis, John W. Newstrom. "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". Ed. Mc Graw Hill. Tercera edición en español. 1991

Schein Edgar H. "Consultoria de procesos: su papel en el desarrollo organizacional" Ed. Fondo Educativo Interamericano 1973.

Schein Edgar H. "Psicología de la organización" Ed. Prentice Hall , Madrid.1972.

Vroom Victor H, Jago Arthur G. "El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones". Ed. Díaz de Santos Madrid 1990.

Wendell French, Cecil H. Bell. "Desarrollo organizacional: aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización". Ed. Prentice Hall. 1995.

**APENDICE “A”**

**EDAD** \_\_\_\_\_ **SEXO** (F) (M) **ESTADO CIVIL** (SOLTERO) (CASADO)

**ESCOLARIDAD** \_\_\_\_\_ **AÑOS TRABAJANDO EN LA ORGANIZACIÓN** \_\_\_\_\_.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste de acuerdo con la siguiente puntuación. Su colaboración consiste en contestar con la mayor sinceridad posible. De ante mano muchas gracias por su colaboración.

- 5.- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 4.- DE ACUERDO
- 3.- INDECISO
- 2.- EN DESACUERDO
- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO

**CUESTIONARIO**

- 1.- ¿Se la han brindado compensaciones por parte de la empresa (despensas, vales, etc.) por ser de los trabajadores que siempre llega puntual? \_\_\_\_\_ ( )
- 2.- ¿El trato que le da el líder, lo impulsa a influir en las personas y cambiar las situaciones en favor de todos sus compañeros y de la empresa misma? \_\_\_\_\_ ( )
- 3.- ¿El hecho de intervenir en la toma de decisiones lo hace sentirse más motivado en la realización de sus tareas? \_\_\_\_\_ ( )
- 4.- ¿Con lo que la empresa le ha brindado y con lo que usted ha brindado a la empresa, se siente satisfecho o autorealizado como persona? \_\_\_\_\_ ( )
- 5.- ¿Se considera motivado por parte de la empresa para la superación de los retos que se presentan con los problemas laborales? \_\_\_\_\_ ( )
- 6.- ¿Le han dado la oportunidad de superarse a través de alguna capacitación para lograr un ascenso? \_\_\_\_\_ ( )
- 7.- ¿El ambiente de trabajo lo motiva a trabajar con mayor dedicación en la realización de sus tareas? \_\_\_\_\_ ( )
- 8.- ¿Dar confianza al trabajador para la toma de decisiones lo motiva a desarrollarse como persona? \_\_\_\_\_ ( )
- 9.- ¿El líder siempre toma las decisiones consultando a los subordinados? \_\_\_\_\_ ( )
- 10.- ¿Todos los subordinados son llamados a participar en las decisiones? \_\_\_\_\_ ( )
- 11.- ¿La solución de un problema en conjunto eleva la productividad? \_\_\_\_\_ ( )
- 12.- ¿La producción aumenta en la toma de una decisión en la que intervienen tanto trabajadores como líder? \_\_\_\_\_ ( )
- 13.- ¿El tomar en cuenta a los subordinados, para la toma de decisiones hace que se sientan dentro de un ambiente familiar? \_\_\_\_\_ ( )
- 14.- ¿Cuándo el líder toma la decisión por cuenta propia, se encarga de que sus subordinados la revisen y den su opinión para una mejor aceptación de ella?  
\_\_\_\_\_ ( )

- 15.- ¿El conducir al trabajador para dar solución a un problema hace que haya una mejor relación líder-subordinado? \_\_\_\_\_( )
- 16.- ¿El hecho de que se le tome en cuenta en la toma de decisiones, hace que se sienta comprometido con la empresa? \_\_\_\_\_( )
- 17.- ¿Por el compromiso que tiene o que siente usted hacia la empresa llega siempre puntual al trabajo? \_\_\_\_\_( )
- 18.- Debido a la oportunidad que se le da en la participación de toma de decisiones, ¿su compromiso con la empresa es mayor? \_\_\_\_\_( )
- 19.- ¿Le resulta importante la realización de sus tareas debido al compromiso que tiene usted hacia la empresa? \_\_\_\_\_( )
- 20.- ¿Existe confianza por parte de los subordinados hacia las soluciones que el líder toma por sí sólo? \_\_\_\_\_( )
- 21.- ¿El hecho de que el líder le brinde su confianza, hace que usted se esfuerce por ser innovador y exprese sus ideas? \_\_\_\_\_( )
- 22.- ¿El brindarle la confianza para expresar sus posibles soluciones ante algún problema lo impulsa a realizar mejor sus tareas? \_\_\_\_\_( )
- 23.- ¿Los conflictos entre líder y subordinados son arreglados a través charlas en las que se permiten la libre opinión de los últimos? \_\_\_\_\_( )
- 24.- ¿Existen dificultades cuando se comunica con su líder para tomar alguna decisión que afecta sus tareas? \_\_\_\_\_( )
- 25.- ¿Cuándo se le pide que participe en la solución de algún problema, se siente con la confianza suficiente como para poder dar una buena respuesta? \_\_\_\_\_( )
- 26.- ¿La falta de información hacia los trabajadores cuando surge un problema, ocasiona que haya una toma de decisión equivocada por parte del líder? \_\_\_\_\_( )
- 27.- ¿Siempre que surge un problema para los trabajadores, éstos le brindan la información correspondiente al líder para que juntos tomen la decisión correspondiente? \_\_\_\_\_( )
- 28.- ¿No se presentan conflictos de aceptación de soluciones, debido a que sabe que siempre se le tomará en cuenta para dar alguna solución? \_\_\_\_\_( )
- 29.- ¿La confianza que se le da al subordinado de opinar en la toma de decisiones lo hace sentirse más importante para la empresa? \_\_\_\_\_( )
- 30.- ¿Cuando surgen conflictos para dar una solución por parte de los subordinados, el líder se encarga de plantear la solución y ponerla en discusión para su mejoramiento? \_\_\_\_\_( )

## APENDICE “B”

### ANÁLISIS ESTADÍSTICOS:

- ⇒ **Distribución de Frecuencias** (es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.).
  - ◇ **Frecuencias relativas** (son los porcentajes de casos en cada categoría)
  - ◇ **Frecuencias acumulativas** (son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta)
  
- ⇒ **Medidas de tendencia central** (puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición).
  - ◇ **Moda** (categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia)
  - ◇ **Mediana** (es el valor que divide a la distribución por la mitad)
  - ◇ **Media** (promedio aritmético de una distribución).
  
- ⇒ **Medidas de la variabilidad** (indican la dispersión de los datos en la escala de medición)
  - ◇ **Rango o recorrido** (es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor)
  - ◇ **Desviación estándar “ s ” ó “  $\sigma$  ”** (es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media)

### APENDICE "C"

	CUESTIONARIOS								
	Media	Mediana	Moda	Varianza	Rango	Des. Est.	Error Est.	Val. mín.	Val máx.
1	4.60	5	5	0.248	1	0.498	0.091	4	5
2	4.40	4	4	0.317	2	0.563	0.103	3	5
3	4.57	5	5	0.254	1	0.504	0.092	4	5
4	4.47	4	4	0.257	1	0.507	0.093	4	5
5	4.50	5	5	0.328	2	0.572	0.104	3	5
6	4.47	4.5	5	0.362	2	0.571	0.104	3	5
7	4.43	4	4	0.254	1	0.504	0.092	4	5
8	4.33	4	4	0.368	2	0.606	0.111	3	5
9	4.40	4	4	0.317	2	0.563	0.103	3	5
10	4.93	5	5	0.064	1	0.254	0.046	4	5
11	4.63	5	5	0.240	1	0.490	0.089	4	5
12	4.57	5	5	0.254	1	0.504	0.092	4	5
13	4.50	5	5	0.466	2	0.682	0.125	3	5
14	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
15	4.57	5	5	0.254	1	0.504	0.092	4	5
16	4.40	4	4	0.317	2	0.563	0.103	3	5
17	4.50	4.5	4.5	0.259	1	0.509	0.093	4	5
18	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
19	4.47	4	4	0.257	1	0.507	0.093	4	5
20	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
21	4.60	5	5	0.248	1	0.498	0.091	4	5
22	4.67	5	5	0.230	1	0.479	0.088	4	5
23	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
24	4.50	4.5	4.5	0.259	1	0.509	0.093	4	5
25	4.60	5	5	0.248	1	0.498	0.091	4	5
26	4.57	5	5	0.254	1	0.504	0.092	4	5
27	4.50	4.5	4.5	0.259	1	0.509	0.093	4	5
28	4.70	5	5	0.217	1	0.466	0.085	4	5
29	4.70	5	5	0.217	1	0.466	0.085	4	5
30	4.70	5	5	0.217	1	0.466	0.085	4	5

En éste apéndice se puede observar la moda y la media (ver apéndice B) observada en los cuestionarios, con lo que se puede observar que la respuesta más dada en los cuestionarios fue de 4 y 5, es decir, De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Así también permite observar que no existe gran desviación promedio entre los resultados obtenidos y la media de los mismos.

PREGUNTAS									
	Media	Mediana	Moda	Varianza	Rango	Des. Est.	Error Est.	Val. mín.	Val máx.
1	4.60	5	5	0.248	1	0.498	0.091	4	5
2	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
3	4.80	5	5	0.166	1	0.407	0.074	4	5
4	4.40	4	4	0.248	1	0.498	0.091	4	5
5	4.50	4.5	4.5	0.259	1	0.509	0.093	4	5
6	4.57	5	5	0.254	1	0.504	0.092	4	5
7	4.43	4.5	5	0.392	2	0.626	0.114	3	5
8	4.37	4	4	0.309	2	0.556	0.102	3	5
9	4.47	4	4	0.257	1	0.507	0.093	4	5
10	4.43	4	4	0.254	1	0.504	0.092	4	5
11	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
12	4.50	5	5	0.397	2	0.630	0.115	3	5
13	4.63	5	5	0.240	1	0.490	0.089	4	5
14	4.43	5	5	0.599	2	0.774	0.141	3	5
15	4.73	5	5	0.202	1	0.450	0.082	4	5
16	4.77	5	5	0.185	1	0.430	0.079	4	5
17	4.30	4	4	0.217	1	0.466	0.085	4	5
18	4.67	5	5	0.230	1	0.479	0.088	4	5
19	4.67	5	5	0.230	1	0.479	0.088	4	5
20	4.37	4	4	0.240	1	0.490	0.089	4	5
21	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
22	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
23	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
24	4.47	4	4	0.257	1	0.507	0.093	4	5
25	4.70	5	5	0.217	1	0.466	0.085	4	5
26	4.70	5	5	0.217	1	0.466	0.085	4	5
27	4.67	5	5	0.230	1	0.479	0.088	4	5
28	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
29	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5
30	4.53	5	5	0.257	1	0.507	0.093	4	5

CALCULOS TOTALES DE PREGUNTAS Y CUESTIONARIOS									
Media	Mediana	Moda	Varianza	Rango	Des. Est.	Error Est.	Val. mín.	Val máx.	
4.55	5	5	0.270	2	0.520	0.017	3	5	

En éste apéndice se puede observar la moda y la media (ver apéndice B) observada en las preguntas, con lo que se puede observar que la respuesta más dada en las preguntas fue de 4 y 5, es decir, De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Así también permite observar que no existe gran desviación promedio entre los resultados obtenidos y la media de los mismos. Y el último de éstos cuadros, nos permite ver que la moda en general fue de 5, lo que quiere decir que la respuesta más dada por parte de los trabajadores fue la de Totalmente de Acuerdo. Mostrando también una desviación mínima entre la moda de respuesta y la media de las mismas.

## APENDICE “D”

### Argumentos para validar las respuestas obtenidas

En función de que los resultados apostaban hacia la parte positiva en la respuesta de todas las preguntas realizadas, me di a la tarea de realizar una investigación de tipo informal para poder corroborar la veracidad de las mismas.

La investigación se llevo a cabo tres días viernes de diferentes semanas, se procuró no llevarse más tiempo para que no se viera obvio lo que se pretendía.

Se realizaron pláticas con las personas que laboran en la empresa de forma que dichas personas no se percataran de que se trataba de obtener información de ellas. Las conversaciones tuvieron lugar en la casa de una de las empleadas en donde acostumbran reunirse los fines de semana para divertirse y pasar un rato ameno.

Durante las charlas que se tuvieron con los trabajadores, se hicieron preguntas acerca de factores que nos pudieran ayudar a tomar como0, verídicos los resultados obtenidos, dentro de las preguntas se tocaron puntos como: el ambiente laboral en el que se encuentra la empresa, los sueldos que perciben los trabajadores, el como ven a la empresa, el cómo se sienten con las operaciones que realizan durante su trabajo, etcétera.

Basándonos en éstos factores, obtuvimos que la mayoría de los empleados con los que se tuvo la oportunidad de dialogar, dieron muy buena referencia acerca de la empresa en la que trabajan, destacando las instalaciones con las que cuentan así como el lugar en el que se encuentra situada la empresa, ya que no les queda lejos de los hogares de la mayoría. Los que no dieron buenas referencias de la organización, tampoco dieron referencias que dieran lugar para suponer que la empresa sea un lugar en el que no se encuentren a gusto.

En referencia al salario que perciben, dijeron que todos tienen un sueldo base que se aproxima a los dos salarios mínimos, teniendo paridad en el, salario todos los empleados de la organización (excepto claro ésta, los que perciben los administrativos del lugar, que ganan un poco más).

En cuanto a las operaciones que realizan, la totalidad de los trabajadores con los que se converso, dijeron que son operaciones fáciles de aplicar, así como también destacaron el hecho de que se les brindara capacitación para aquellas funciones en las que se p'odrían tener dificultades para realizar. Igualmente hicieron mención de que se les brindaba un trato de “compañerismo”, al ver que se presentaban dificultades en la realización de sus operaciones.

El ambiente laboral, descrito por aquellos con los que se pudo conversar, fue un ambiente muy bueno, destacando factores como, el “compañerismo” entre todos lo que ahí laboran, la música que se les pone durante sus jornadas de

trabajo y principalmente se destacó la forma en la que son tratados por parte de su supervisor.

Un factor más que destacaron, como un elemento que hace de la empresa un lugar bueno para laborar es la despesa que les entrega cada quince días, sino tuvieron una falta durante dicho periodo, como compensación a su labor realizada en el mejoramiento de la empresa. Sin olvidar mencionar los demás detalles que hacen que se sientan con más ánimo para trabajar, como lo son los premios al empleado del mes (que ellos mismos deciden quien es).

Para concluir con lo descrito por los trabajadores durante ésta investigación de tipo informal, cabe señalar que dieron referencias muy buenas acerca del gerente con el que cuentan. A ésta persona la tacharon de ser una persona que entendía los problemas por los que atravesaban como trabajadores, pero que también entendía los que tenían como miembros de una familia, se le consideraba antes de ser su jefe, como a un amigo en el que pueden confiar. Así como el ser una persona noble que siempre trata de apoyar en lo que puede a los trabajadores para que sean mejores en el trabajo y en su casa. En otras palabras, el jefe con el que cuentan éstos trabajadores, parece ser el tipo de supervisor que se preocupa mucho por el desarrollo de la gente que está a su cargo.

Así también parece de gran importancia aportar lo que se pudo observar durante la realización de la investigación formal por parte del investigador, lo que a continuación describo:

Se observó que el gerente, quien se ofreció a ayudar en la realización del trabajo, se comportó de una forma muy amable con el realizador del mismo, se preocupó en brindar todo lo que se necesitará para que se pudiera llevar a cabo la investigación así como procuro no intervenir en la realización de la misma para que no se viera afectada ésta.

También se pudo observar que durante las horas en las que laboran los trabajadores, se les pone música de fondo para animarlos a trabajar mejor y de buen humor, para que así se puedan evitar conflictos.

En conclusión, se puede decir, en base a los resultados obtenidos en la investigación de tipo informal, que existen muchas posibilidades de que los datos obtenidos en la investigación de tipo formal sean verídicos. Existen bases para decir que hay casi un cien por ciento de seguridad de que los trabajadores encuestados no fueron forzados a contestar de la forma en que lo hicieron o de que hayan sido presionados de alguna forma para que sus respuestas fueran en la dirección de poner a la empresa como un lugar idóneo en el que todo el mundo quisiera trabajar.