



LIDERAZGO SENTIDO Y LIDERAZGO PERCIBIDO  
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA  
DE NIVEL MEDIO SUPERIOR TURNO MATUTINO

TESINA PARA OBTENER EL GRADO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
QUE PRESENTAN:

Teresa Galindo González  
Ana Socorro Plata Pichardo

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

Unidad Iztapalapa  
División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Economía  
Coordinación de Administración

2005

## AGRADECIMIENTOS:

A Reyna González G. mi madre: por su apoyo incondicional, porque por ella llegue hasta aquí y lo que soy y seré es gracias a ella.

Mami gracias por todo el amor y comprensión que me has dado durante toda mi vida y en especial durante la carrera.

A Javier y Martha mis hermanos: por su cariño, comprensión y ayuda que siempre me ha brindado.

A Enrique Martín: el amor de mi vida, por su ayuda incondicional, sin su ayuda no hubiera sido posible realizar esta investigación. Martín, gracias por el amor que me has dado, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A Ana: por participar conmigo en esta investigación, por su apoyo y por darme la oportunidad de conocerla mejor.  
Gracias ana por tu amistad.

Al profesor Miguel Ángel Rosado: por su paciencia, comprensión, ayuda, y apoyo incondicional durante la investigación.

Gracias a todos.

Atte: Teresa Galindo González.

A mis Papás,

Ana

## INDICE

Contenido	Pag.
AGRADECIMIENTO	1
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I	
1. MARCO TEORICO	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 VARIABLES	6
1.3 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	6
1.4 JUSTIFICACIÓN	6
1.5 EDUCACIÓN	8
1.6 EDUCACIÓN COMO FACTOR DE PROGRESO	10
1.7 EDUCACIÓN PARA TODOS	12
1.8 EDUCACIÓN DE CALIDAD	13
1.9 EDUCACIÓN DE VANGUARDIA	14
CAPITULO II	
2. LIDERAZGO	16
2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO	16
2.2 FUNCIONES DE UN LIDER	17
2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER	17
2.4 TIPOS DE LIDERAZGO	20
2.4.1 LIDERES POSITIVOS Y NEGATIVOS	20
2.4.2 LIDERES AUTOCRÁTICOS	20
2.4.3 LIDERES PARTICIPATIVOS	21
2.4.4 LIDERES DE RIENDA SUELTA	21
2.5 ANÁLISIS TRADICIONAL	22
2.6 TEORÍAS CONDUCTUALES	22
2.6.1 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO	22
2.6.2 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	23
2.6.3 LA MAYA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUNTON	24
2.7 ENFOQUE MODERNO	26
2.7.1 LA DIMENSIÓN DE "CONSIDERACIÓN"	26
2.8 LA DIMENSIÓN DE "INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA"	26
2.9 TEORÍA DE McGREGOR	27

## CAPITULO III

3. MARCO DE REFERENCIA	29
3.1 LA OPCIÓN EDUCATIVA	29
3.2 ÁREA BÁSICA	30
3.3 MATERIAS OPTATIVAS	30
3.4 ÁREA DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	30
3.5 PLAN COMPLEMENTARIO	30
3.6 SERVICIOS ACADÉMICOS	31
3.7 COMO EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EL COLEGIO DE BACHILLERES	31
3.8 OBJETIVOS	32
3.9 OBJETIVO ESTRATÉGICO, AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA CON EQUIDAD POLÍTICA	32
3.10 LINEAS DE ACCIÓN	33
3.11 METAS	33
3.12 MISIÓN	34
3.13 ANTECEDENTES	34
3.14 ATRIBUCIONES	36
3.15 JUNTA DIRECTIVA	36
3.16 DIRECCIÓN GENERAL	38
3.17 DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	39
3.18 DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PUBLICAS	40
3.19 SECRETARIA ACADÉMICA	40
3.20 DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ACADÉMICA	41
3.21 DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL	42
3.22 DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS	42
3.23 COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SISTEMA ABIERTO	43
3.24 COORDINACIONES SECTORIALES NORTE, CENTRO Y SUR	44
3.24.1 DIRECCIÓN DEL PLANTEL	45
3.25 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	45
3.26 RECURSOS FINANCIEROS	46

## CAPITULO IV

4. LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	48
4.1 MADUREZ LABORAL	48
4.2 MADUREZ PSICOLÓGICA	49
4.2.1 MANDAR	49
4.2.2 PERSUADIR	49
4.2.3 PARTICIPAR	49
4.2.4. DELEGAR	49

## CAPITULO V

5. EL GRID ADMINISTRATIVO DE BLAKE Y MOUTON	54
5.1 ESTILO 9,1	58
5.2 ESTILO 1,9	61
5.3 ESTILO 1,1	67
5.4 ESTILO 5,5	72
5.5 ESTILO 9,9	80

## CAPITULO VI

6. COMPARACIÓN DE LA TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD Y LA TEORÍA DE BLAKE Y MOUTON	90
6.1 LIDERAZGO SITUACIONAL	90
6.2 TEORIA DEL GRID DE BLAKE Y MOUTON	90
6.3 LOS CUTRO ESTILOS DE LIDERAZGO	91
6.4 TABLA COMPARATIVA	93

## CAPITULO VII

7. METODOLOGÍA	94
7.1 SUJETOS	94
7.2 INSTRUMENTOS	94
7.3 PROCEDIMIENTO	96
7.4 VARIABLES	96

## CAPITULO VIII

8. RESULTADOS	97
8.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS	97
8.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS	106
8.3 CONSLUSIONES	108
8.4 APÉNDICE	110
8.5 BIBLIOGRAFÍA	115

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país las empresas e instituciones son manejadas por individuos encargados de manejar o liderar las relaciones sociales para encausar los fines de las mismas, pero ¿cómo se manifiesta ese liderazgo?, perciben los subordinados de sus jefes lo mismo que estos desean transmitir? y ¿sienten los jefes lo que en verdad manifiestan?, de ahí la importancia de estudiarlo.

Esta investigación nos ayudó a ampliar los conocimientos recopilados sobre los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto en administración pública, directamente en el sector educativo, tomando para nuestro estudio a empleados del Colegio de Bachilleres.

En la presente investigación se analizara el caso particular del Colegio de Bachilleres y se pretende identificar si los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflicto que tiene el personal en puestos de jefatura de la administración pública son sentidos y percibidos por sus subalternos.

Realizamos un acercamiento al Plantel Escolar que es objeto de esta investigación así como una breve descripción de sus funciones para después ahondar más en sus objetivos, misión y demás características particulares.

Posteriormente realizamos una recopilación de las diferentes teorías acerca de las variables evaluadas en nuestro estudio, a saber estilos de liderazgo, cabe mencionar que son algunas de las teorías más representativas. Consideramos necesario incluir un tema sobre las diferentes escuelas de la administración.

También describimos todo lo relacionado a la metodología para la realización de la investigación. Incluye planteamiento del problema, las hipótesis, la definición de las variables y la justificación del problema.

Por ultimo incluimos el cuestionario que servirá como instrumento de medición.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Investigar si el liderazgo sentido por los jefes de los departamentos de una institución media superior es el mismo liderazgo que los subordinados perciben de sus jefes.

#### 1.2 V A R I A B L E S

##### VARIABLE INDEPENDIENTE

Jefes

Subordinados

##### VARIABLE DEPENDIENTE

Liderazgo sentido

Liderazgo percibido

#### 1.3 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Si el liderazgo sentido y percibido en la institución es significativamente similar entre los jefes y subordinados y entre subordinados y jefes, entonces el liderazgo es homogéneo.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN

El liderazgo que perciben los subordinados hacia los jefes a veces no es el mismo que piensa el jefe que tiene y que ejerce hacia sus subordinados.

En la medida en que el jefe construye su imagen de líder, genera una percepción de líder (propia) en los subordinados como alguien competente, creíble, digno de confianza y motivado para servir y satisfacer legítimamente los intereses de la institución y de la colectividad, lo cual a su vez, contribuye

también a la creación de una relación carismática entre el jefe y sus subordinados.

Los líderes carismáticos saben cómo formular o cómo traducir las necesidades y aspiraciones de los seguidores. Así, el líder carismático es aquel que es percibido como capaz de representar a los seguidores y de preocuparse de ellos, utilizando su poder, generalmente, en beneficio de la colectividad antes que en el suyo propio.

Muchos autores se refieren al "arte del liderazgo" consistente en conquistar el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega del corazón de sus dirigidos. Para ejercer el liderazgo no es suficiente el instinto que más o menos tenga para ello.

Liderar no es simplemente impartir órdenes, no importa que éstas se impongan con energía y autoridad. Tampoco es doblegar voluntades de los subordinados ni someterlos a designios caprichosos. Todo lo contrario, liderar es principalmente tres cosas:

Educar, esto es lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo;

Instruir, que consiste en enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos necesarios para llevar adelante su misión; y

Conducir, lo cual resulta guiar y dirigir a aquellos de manera tal, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, sean capaces de desarrollar la comprensión y cooperación entre todos. en una palabra, que sean capaces de desarrollarse en equipos de tareas con división de actividades, conformando el todo que haga posible el resultado más elevado del objetivo, y si fuera posible, lograr la excelencia.

## 1.5. EDUCACIÓN.

En toda sociedad moderna, la educación es considerada en forma unánime como un factor de primera importancia. Así se ha reconocido en México, desde sus inicios como país independiente.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su Artículo 3°, que la educación impartida por el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. La fracción I del artículo establece su carácter laico, y la fracción II añade tres criterios:

- La educación será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- Será nacional, en el sentido de que, sin hostilidades ni exclusivismos, atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y el acrecentamiento de nuestra cultura.
- Contribuirá a una mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando privilegios de razas, religión, grupos, sexos o individuos.

Otro punto de referencia indispensable para toda política es el análisis de la situación prevaleciente. En este sentido, una lectura objetiva del desarrollo de la educación nacional muestra que la sociedad mexicana realizó un enorme esfuerzo en este terreno durante el siglo XX, a lo largo del cual el sistema

creció en una forma sin precedentes, pasando de menos de un millón de alumnos a más de 30 millones. La misma lectura hace ver también que, por diversas razones, los avances alcanzados no han sido suficientes para hacer frente a los retos que el crecimiento demográfico y el desarrollo cultural, económico, social y político plantean al país.

Es imperativo replantear las tareas de la educación mexicana, con el propósito de que efectivamente contribuya a construir el país que queremos: la nación plenamente democrática, con alta calidad de vida, dinámica, orgullosamente fiel a sus raíces, pluriétnica, multicultural y con profundo sentido de la unidad nacional, a la que se adhiere el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; un país en el que se hayan reducido las desigualdades sociales extremas y se ofrezca a toda la población oportunidades de desarrollo y convivencia basadas en el respeto a la legalidad y el ejercicio real de los derechos humanos, en equilibrio con el medio ambiente.

## 1.6 EDUCACIÓN COMO FACTOR DE PROGRESO

Fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo; repercute en la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos y en los estándares del bienestar material de las naciones; influye en el desarrollo afectivo, cívico y social, y en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades. La educación, en suma, afecta la capacidad y la potencialidad de las personas y las sociedades, determina su preparación y es el fundamento de su confianza para enfrentar el futuro.

Hoy se reconoce el papel crucial del conocimiento en el progreso social, cultural y material de las naciones. Se reconoce, asimismo, que la generación, aplicación y transmisión del conocimiento son tareas que dependen de las interacciones de los grupos sociales y, en consecuencia, condicionan la equidad social.

El hecho fundamental que ha limitado la posibilidad de hacer de México un país justo, próspero y creativo es la profunda desigualdad de la sociedad, una pauta que se manifiesta también en las dispares oportunidades de acceso a la educación, en las diferencias de calidad de las opciones de preparación abiertas a cada sector social, en los distintos circuitos culturales y ambientes de estímulo intelectual y en la distribución de posibilidades de obtener información y conocimientos.

La equidad social y educativa y el mayor acceso al conocimiento son, por tanto, dos retos entrelazados para potenciar la inteligencia colectiva de México, que hay que enfrentar fomentando el aprendizaje y la formación permanente de todos, si se aspira a asegurar el avance nacional sin perder la cohesión social en torno a los valores y las costumbres que caracterizan positivamente a la nación.

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional en favor

de la educación. Un proyecto en el cual participen y se articulen los esfuerzos de sociedad y gobierno en el logro de cuyos objetivos se sume y canalice la energía individual y colectiva de los mexicanos, y mediante el cual se resuelvan los inaceptables rezagos educativos y se creen las condiciones que propicien el futuro bienestar colectivo y la inserción plena de México en el ámbito internacional.

Este proyecto supone una revisión amplia e integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México, a fin de contar con una educación acorde con las nuevas condiciones y aspiraciones nacionales y que privilegie el aprendizaje y el conocimiento. Demanda la participación sistemática de los individuos, grupos, organizaciones y sectores del país para garantizar su continuidad y el compromiso con el mismo.

Hacer de México un país volcado a la educación implica lograr que la educación sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que la sociedad mexicana toda se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación —sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados— y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: el magisterio, los educandos y los padres de familia, las autoridades institucionales, los sindicatos, las empresas, los medios informativos y las organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno.

En concordancia y como resultado de esta visión, el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo es hacer de la educación el gran proyecto nacional. Lograrlo implica contar con programas, proyectos y acciones que permitan tener:

## 1.7 EDUCACIÓN PARA TODOS

El reto de llevar la educación a todos los mexicanos mediante el sistema educativo formal y de la multiplicación de oportunidades de educación no formal, incluye tomar en cuenta la pluralidad cultural, étnica y lingüística del país para eliminar el rezago en la educación indígena, siempre con respeto a sus culturas.

La población que demanda educación básica no crecerá en los próximos lustros, por lo que el país tiene la oportunidad para, en pocos años, incorporar a la educación preescolar a todos los niños en esa edad; asegurar que completen su educación secundaria todos los niños y jóvenes que hoy están en las aulas; abrir oportunidades en la educación media superior y superior para alcanzar coberturas más próximas a las de nuestros principales socios comerciales.

A pesar del progreso que se alcance con estas acciones, el número de mexicanos sin educación básica es y continuará muy alto. La mayoría de estos mexicanos está, por otro lado, en edad laboral y con necesidades de empleo. En conjunto, representan la parte más numerosa de la población económicamente activa. Proporcionarles educación resulta, por tanto, no sólo un acto de justicia sino de beneficio para el desarrollo nacional.

Es necesario expandir y multiplicar las oportunidades educativas y la diversidad de la oferta para este sector de la sociedad, por medio de la apertura de planteles e instituciones; la creación de alternativas educativas, de capacitación y de adiestramiento; el diseño y establecimiento de procesos ágiles y confiables para reconocer y certificar los conocimientos, las destrezas y las experiencias no escolarizadas; la integración vertical y horizontal del sistema educativo.

## 1.8 EDUCACIÓN DE CALIDAD

Una educación de calidad significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales —en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo—, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo. Ello se traduce en el énfasis que estos aspectos reciben en los diferentes niveles de la educación y en los desiguales contextos sociales de los estudiantes, en el balance que se logre entre información y formación, enseñanza y aprendizaje, lo general y lo especializado, lo actual y lo porvenir.

La educación debe vincularse con la producción, proporcionando a los futuros trabajadores y profesionistas una cultura laboral básica que les permita ver el trabajo como un medio de realización humana, de convivencia solidaria y de servicio a la comunidad, a la vez que introducir visiones críticas, constructivas y responsables que transformen los empleos en oportunidades de crecimiento personal.

Una educación de calidad, por tanto, demanda que la estructura, orientación, organización y gestión de los programas educativos, al igual que la naturaleza de sus contenidos, procesos y tecnologías respondan a una combinación explícita y expresa de los aspectos mencionados.

Por otro lado, la calidad de la educación descansa en maestros dedicados, preparados y motivados; en alumnos estimulados y orientados; en instalaciones, materiales y soportes adecuados; en el apoyo de las familias y de una sociedad motivada y participativa.

La calidad, como característica del sistema educativo, se logrará con la diversidad de instituciones y programas educativos en el país que, en un ambiente de libertad y bajo reglas claras y explícitas de calidad, concurren para ofrecer perfiles curriculares, condiciones intelectuales, procesos de instrucción y ambientes humanos atractivos para los mexicanos.

## 1.9 EDUCACIÓN DE VANGUARDIA

La fuerza de la economía, el comercio y las comunicaciones globales impulsan también la globalización de los sistemas educativos de las naciones que aspiran a participar activamente en los foros y los intercambios internacionales. La explosión del conocimiento y el acelerado paso hacia una sociedad y una economía basadas y estructuradas en torno a él, obligan a repensar los propósitos del sistema educativo y a reconsiderar la organización social con miras al aprendizaje y al aprovechamiento del conocimiento por toda la sociedad. El avance y la penetración de las tecnologías lleva a reflexionar no sólo sobre cómo las usamos mejor para educar sino incluso a repensar los procesos y los contenidos mismos de la educación y a considerar cuáles tecnologías incorporar, cuándo y a qué ritmo.

En la medida que se logre elevar el nivel educativo general de la población y reducir las diferencias entre las diferentes regiones y grupos del país, aumentará la demanda de servicios educativos para que la juventud y la fuerza de trabajo mejoren su capacitación; crecerá la presión por formas, mecanismos e instrumentos para el entretenimiento, la instrucción y la preparación, y habrá más oportunidades para cursar estudios superiores y de posgrado. Colectivamente, la sociedad será más creativa y capaz, a la vez que más participativa y humana.

El país requiere, por lo tanto, formar a profesionistas, especialistas e investigadores capaces de crear, innovar y aplicar nuevos conocimientos de tal forma que se traduzcan en beneficio colectivo; requiere, además, el apoyo educativo y tecnológico de las industrias y empresas; servicios y programas formales e informales de educación transmitidos por los medios de comunicación; contar con la infraestructura científica y tecnológica y con los acervos de información digitalizada que permitan a la población estar en contacto con la información y los conocimientos necesarios para su desarrollo.

Lograr que el sistema educativo nacional pase de la situación prevaleciente a la descrita no es sencillo ni puede lograrse en poco tiempo. Una administración

federal comprometida no es suficiente, es necesario el esfuerzo sostenido de toda la sociedad. Los cambios deben darse progresiva pero firmemente, con base en programas de trabajo que comprometan a todos los niveles de gobierno y a todos los actores del sistema es decir, con programas que involucren a toda la población. Iniciar este proceso es el objetivo medular de la acción gubernamental definida en este Plan.

## CAPITULO II

### 2. LIDERAZGO.

#### 2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Para Hersey y Blanchard, el concepto de liderazgo es el siguiente:

“ Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”.

Por lo tanto, el liderazgo es un proceso, debido a que no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, con una consecuencia, de pasos y conductas que logran el efecto deseado ( como algo previamente planeado, y deliberado) en los integrantes de un grupo.

Edwin Ghiselli nos habla de que ha encontrado cinco características que debe tener un buen líder (hizo un estudio a 264 gerentes de más de 90 compañías distintas) dichas características son las siguientes:

- Inteligencia: el nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador.
- Habilidad de supervisión: es la utilización efectiva de cualesquiera practicas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.
- Iniciativa: se compone de dos factores; el primero es comportamental, el cual refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.
- Seguridad en sí mismo el individuo se ve a si mismo como un agente efectivo a resolver los problemas que se presentan

- NIVEL OCUPACIONAL AUTO-PERCIBIDO: el grado en que una persona se considera.

## 2.2 FUNCIONES DE UN LÍDER.

Tomando en cuenta la consideración de que un líder juega diversos roles, a éste se le asignan diversas funciones las cuales debe cumplir en ocasiones de forma simultánea y con concordancia. Por ejemplo.

- Líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.
- Líder como organizador: Planifica, programa y orienta.
- líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.
- Líder como experto: Ayuda, aconseja y complementa.
- Líder como fuente de recompensas y castigos: Premia, censura y reprime.
- Líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva y regula.
- Líder como portero del grupo: Representa, identifica y avala.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

A pesar de que un líder debe tener determinadas características como las que se mencionarán más adelante, no hay que olvidar que cualquier grupo de personas que trabajan a una cierta capacidad, necesitan una persona que sea hábil como líder.

Esta habilidad se da con base a:

- 1) La capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivacionales diferentes;
- 2) En la habilidad para inspirar;

- 3) Y en la fuerza para establecer un clima para que las personas se sientan motivadas en sus actividades.

Para el primer punto, toda la administración es situacional y depende de contingencias. Todo tipo de líder, con conocimientos elementales sobre teorías de motivación y que contemple los elementos de su medios, esta en mejor posición para definir y establecer los mejores elementos para actuar en su entorno y de esta forma ser un líder que produzca las respuestas deseadas en el momento deseado.

Para el segundo punto, el líder debe tener la habilidad para inspirar, es decir, animar a los seguidores para que apliquen su mayor capacidad en sus actividades. Tiene cualidades que inducen a la lealtad y devoción por parte de sus seguidores.

Para el tercer punto, el liderazgo esta relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado.

Con lo cual se establecen que los factores que necesita el líder son entre otros los siguientes:

- 1) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable,
- 2) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones,
- 3) La habilidad de inspirar y
- 4) La habilidad de actuar para responder a las motivaciones y suscitarlas<sup>6</sup>.

Newstrom destaca que anteriormente las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da mas importancia a la identificación de los comportamientos, las habilidades, la actuación, los logros; y en consecuencia se requiere que los líderes pongan en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humana, y conceptuales.

Habilidades técnicas. Son los conocimientos, aptitudes y actitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. A medida que los trabajadores sean promovidos a puestos de mayores responsabilidades de liderazgo, las habilidades técnicas van teniendo menor preponderancia en el ejercicio de un puesto de mayor jerarquía.

Habilidades humanas. Se traduce a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.

Habilidades conceptuales. Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones para posibilitar una visión futura, desarrollos o desafíos como son los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel.

La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente, así como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Finalmente se destacan como características de un líder: a

- ✓ Inteligencia
- ✓ Iniciativa
- ✓ Energía y agresividad
- ✓ Madurez emocional
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Persistencia
- ✓ Persuasión

- ✓ Habilidad comunicativa
- ✓ Seguridad en sí mismo
- ✓ Creatividad participación social.

Dessier, Gary, Organización y administración, PHI, pag. 155

## 2.4 TIPOS DE LIDERAZGO

Se han propuesto varias clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo y se han encontrado que son útiles. Los estilos se diferencian como los estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

2.4.1 Líderes positivos y negativos. Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas, el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfecha dependa más del liderazgo positivo. Si se hace hincapié en los castigos, el líder implica un liderazgo negativo. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior como las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo. Hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir. Se trata de jefes más que de líderes.

El liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.

2.4.2 Líderes autocráticos. Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes

acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo, este normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado en el autócrata benevolente quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados. Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados le disgusta, particularmente si es extremoso al punto de crear temor y frustración.

2.4.3 Líderes participativos. Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata, ya que se derivan de consultas con sus seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

2.4.4 Líderes de rienda suelta. Evitan el poder y la responsabilidad depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solo un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezca fines cruzados y eso puede generar en el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

Los diferentes estilos de liderazgo planteados por los diferentes autores, se pueden clasificar en base a dos tipos de análisis: el análisis tradicional y las teorías conductuales.

No obstante, podemos afirmar la existencia del enfoque moderno, que se ha considerado también como un enfoque a seguir por diferentes organizaciones y que ha dado resultados satisfactorios. Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes enfoques los cuales se describen a continuación según sus propios autores.

## 2.5 ANÁLISIS TRADICIONAL.

Dentro del análisis tradicional se pueden encontrar diferentes teorías: las teorías de rasgos que consideran el liderazgo como rasgo de la personalidad. Es decir, esta teoría sostiene que las personas nacen ya siendo líderes o para ser mandadas, lo que resulta algo contradictorio ya que hoy en día no se conocen características que diferencien al líder del no líder.

## 2.6 TEORÍAS CONDUCTUALES.

Dentro de las teorías conductuales se considera al liderazgo como una conducta, es decir; éste se centra en el comportamiento del líder efectivo.

Esta teoría se apoya en:

### 2.6.1 Estudios de la universidad de Ohio.

Trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

- Consideración.
- Iniciación de estructura
- Énfasis en la producción
- Sensibilidad.

### 2.6.2 Estudios de la Universidad de Michigan.

Busca identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea.

Distingue dos dimensiones de la conducta del líder:

- Líderes orientados al empleado.
- Líderes orientados a la producción.

Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba.

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”. Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituirían el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia. En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

### 2.6.3 La Malla gerencial de Blake y Mouton.

Al exponer los estudios de Ohio State, de Michigan y de dinámica de grupo. Robert R. Blake y Jane S. Mouton han popularizado su Grid administrativo y han usado ampliamente e programas de organización y desarrollo administrativo. El Grid es un marco de referencia útil que proporciona un "idioma" común mediante el cual podemos empezar a entender cómo la gente emprende la realización de sus propósitos dentro de la organización.

El estilo de Grid es un patrón para concebir una situación y analizarla. Cualquier estilo de Grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. De tal manera que una orientación no es una característica de la personalidad o un rasgo fijo. El punto importante es que para aumentar la productividad, un líder debe estar conciente de la existencia de modos de operación alternativos, seleccionar un enfoque más sólido y aplicar las habilidades que se necesitan para comportarse en formas más eficaces en situaciones de trabajo real.

Cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) están situados en cuatro cuadrantes identificados por los estudios antes mencionados.

El interés por la producción se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción.

Este interés representa cualquier logro o resultado. Obviamente, no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, está 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, el interés 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.

El interés por las personas está ilustrado sobre el eje vertical. Las personas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje vertical tiene un interés máximo por las personas.

Como el liderazgo se ejerce a través de otros, los supuestos acerca de las personas son importantes para determinar la eficiencia, ya sea que esta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipulativa o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente. Los ejes del interés por la producción y del interés por las personas 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 las personas.

Los cinco estilos de dirección son descritos como sigue:

- ∅ Empobrecido. La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización.
- ∅ Club Campestre. La atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones satisfactorias tienen las personas, conduce a una atmósfera en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.
- ∅ Autócrata (tarea). La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.
- ∅ Posición intermedia (interés medio). El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

- Ø Equipo. El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

En la siguiente figura se puede observar la malla o el Grid administrativo donde se analizan las diferentes descripciones de los tipos de liderazgo.

## 2.7 ENFOQUE MODERNO.

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios nos han conducido no solamente a cambiar la cultura tradicional de nuestras organizaciones y diferentes formas de comportamiento organizacional sino que también, modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones de conducta del líder son lo que llamamos en lenguaje técnico: estilos de liderazgo)

A continuación, en base al criterio de diversos autores; se presentan las diferentes dimensiones en las cuales se puede encontrar en líder.

### 2.7.1 LA DIMENSIÓN DE "CONSIDERACIÓN".

También llamado grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo.

Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

### 2.8. LA DIMENSIÓN DE "INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA".

En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas. Es evidente que en el primer caso, los líderes de alta

consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

## 2.9 TEORÍA DE MCGREGOR.

Entre las teorías de dirección más conocidas está el concepto de McGregor aplicado a los líderes que pueden clasificarse aproximadamente en dos campos en lo que respecta a la cuestión de cómo tratar a sus subordinados. El enfoque más antiguo y ortodoxo, conocido como teoría X, se refiere a los directivos que creen que sus trabajadores son por naturaleza perezosos, resistentes al cambio, requieren una constante y estrecha supervisión y no están motivados para obtener buenos resultados. McGregor considera que esto es el conjunto natural de supuestos que hacen los directivos y, de hecho, los supuestos mediante los cuales la mayoría de los directivos alcanzan su puesto de dirección. Como alternativa McGregor propone una nueva concepción más positiva de los trabajadores: la teoría Y. Bajo los supuestos de la teoría Y. El directivo ve en sus trabajadores personas prácticamente maduras, deseosas de ser productivas y con intenciones de contribuir al éxito de la organización.

La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor.

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

- ✓ Un estilo de líder autoritario y tradicional, al que le importan las metas u objetivos de la organización y el principio de autoridad (Es la denominada teoría X)
  
- ✓ Un estilo de líder más igualitario, al que le preocupa y se interesa por la integración de todos los miembros de la organización para así conseguir mejorar los objetivos de la empresa (Es la llamada teoría Y).

Estructura baja, consideración alta.

Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado.

Estructura alta, consideración alta.

El líder aporta directrices sobre como deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.

Estructura baja, consideración baja.

El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.

Estructura alta, consideración baja.

Se pone énfasis primariamente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### COLEGIO DE BACHILLERES

Para el estudio de las variables de liderazgo, se tomo al Colegio de Bachilleres (CB)

#### 3.1 LA OPCIÓN EDUCATIVA

El Colegio de Bachilleres es una excelente opción educativa para los estudiantes que concluyen la secundaria, ya que ofrece una formación integral, preparándolos para la vida, el trabajo y los estudios superiores. Los estudios de bachillerato que imparte son reconocidos en todo el territorio nacional por las instituciones de nivel superior.

El Colegio de Bachilleres ofrece dos modalidades de atención: el sistema escolar y el sistema abierto. El sistema escolar opera en los veinte planteles con que cuenta la institución, los cuales están distribuidos en la zona metropolitana de la Ciudad de México. El sistema abierto atiende a sus estudiantes en cinco centros de estudios, ubicados en los planteles 1, 2, 3, 4, 5.

Se distingue por ofrecer un bachillerato general, cuyo objetivo es proporcionar una formación científica, humanística y tecnológica, que permite a los estudiantes ingresar a cualquier carrera profesional en las universidades o en las escuelas superiores del sistema de educación tecnológica, previo examen de admisión y con diversos recursos académicos como: materiales didácticos, asesoría personalizada y un sistema de evaluación del aprendizaje diseñados especialmente para apoyarlos.

El Plan de Estudios se cursa en seis semestres y es el instrumento rector en el proceso de enseñanza y aprendizaje, al determinar los contenidos programáticos provenientes de diferentes campos del conocimiento. El Plan de Estudios está integrado por las áreas de formación Básica, Específica y Para el Trabajo, con las cuales se logra una formación integral para que los jóvenes

puedan desempeñarse en los diferentes campos de la educación superior, el ámbito laboral y la vida cotidiana. Esta formación se complementa mediante la participación en actividades de formación cultural, artística y deportiva, así como por el uso de servicios de apoyo académico como el de orientación escolar, laboratorios, salas de cómputo y biblioteca.

### 3.2 ÁREA BÁSICA

Proporciona los elementos teóricos y la metodología básica del conocimiento científico y humanístico, de la naturaleza y la sociedad, los cuales son esenciales para su formación. Abarca los siguientes campos del conocimiento: Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Lenguaje - Comunicación y Metodología - Filosofía.

### 3.3 MATERIAS OPTATIVAS

Fortalece los conocimientos, habilidades, valores y actitudes para profundizar en diversos ámbitos del saber, lo que contribuye a la definición de sus expectativas vocacionales.

### 3.4 ÁREA DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Reconoce el valor del trabajo productivo, las responsabilidades que implica y las condiciones en que se desarrolla. Por ello, el Colegio ofrece un conjunto de opciones de capacitación de las que se elige una. Así, en caso de requerirlo, los estudiantes se incorporan al mundo del trabajo y simultáneamente tienen la posibilidad de continuar sus estudios a nivel superior.

### 3.5 PLAN COMPLEMENTARIO

El Colegio de Bachilleres les ofrece a sus alumnos - en su área de formación cultural, artística y deportiva - la posibilidad de elegir libremente las opciones que favorezcan sus intereses culturales, sociales, recreativos, artísticos o deportivos, participando en talleres de danza, teatro, música y artes plásticas, así como en torneos de básquetbol, fútbol, voleibol y atletismo, entre otros.

### 3.6 SERVICIOS ACADÉMICOS

Apoyan el proceso de aprendizaje de los estudiantes a través de su participación en diversas actividades, uso de materiales y equipo que permiten perfeccionar sus habilidades y estrategias de aprendizaje para un mejor desempeño escolar. Comprende los servicios de orientación escolar, cómputo, laboratorio y biblioteca.

El servicio de orientación escolar desarrolla actividades que contribuyen a la formación integral del joven y apoyan su incorporación a la institución promueven la mejoría de sus habilidades, métodos y técnicas de estudio para lograr un óptimo desarrollo escolar, fortalecen su reflexión y valoración de intereses personales y aptitudes vocacionales, para una correcta decisión respecto a su futuro profesional y laboral.

Además, el servicio de orientación procura apoyar el adecuado desarrollo personal, que optimice el avance académico y la superación individual.

Los laboratorios están a su disposición para descubrir y observar fenómenos de las ciencias naturales y experimentar vivencias científicas, construyendo paso a paso su propio conocimiento.

### 3.7 COMO EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EL COLEGIO DE BACHILLERES

Ofrece a los egresados de la educación básica la posibilidad de continuar sus estudios y así enriquecer su proceso de formación. En la actualidad, de cada 100 jóvenes que concluyen la secundaria, 93 ingresan a las escuelas de educación media superior para adquirir conocimientos, destrezas y actitudes que les permitan construir con éxito su futuro, ya sea que decidan incorporarse al mundo del trabajo o seguir con su preparación académica realizando estudios superiores.

### 3.8 OBJETIVOS

Los tres objetivos del Programa Nacional de Educación 2001-2006 en lo correspondiente al tipo educativo medio superior son:

- Ampliación de la cobertura con equidad
- Educación media superior de buena calidad
- Integración, coordinación y gestión del sistema de educación media superior

Para cada uno de los objetivos estratégicos, se desarrollan a continuación sus políticas, objetivos particulares, líneas de acción y metas para el periodo 2001-2006.

### 3.9 OBJETIVO ESTRATÉGICO. AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA CON EQUIDAD POLÍTICAS

Con estas políticas se busca ampliar la cobertura con equidad de la educación media superior y con ello ofrecer mayores oportunidades de acceso a este tipo educativo a jóvenes y adultos que hayan completado su educación básica.

1. En colaboración con los gobiernos estatales y en el marco del federalismo se ampliará y diversificará la oferta pública de educación media superior para incrementar su cobertura con equidad.
2. Se dará prioridad a la ampliación de servicios orientados a incrementar las oportunidades educativas de los grupos más desfavorecidos: población rural, indígena, personas discapacitadas y trabajadores migrantes. Dentro de cada una de estas categorías se prestará atención especial a la equidad de género.
3. Se impulsarán los programas educativos que sean impartidos a distancia, fomentando el uso de las tecnologías de la información y la comunicación con el propósito de acercar la oferta a regiones de baja densidad de población o difícil acceso.

4. Se ampliarán y fortalecerán los programas de becas para incrementar las oportunidades de acceso, permanencia y terminación oportuna de los estudios de aquellos estudiantes que se encuentran en una situación económica adversa y que estén en capacidad de cursar este tipo de estudios.

#### Objetivo Particular 1

Ampliar la cobertura de la educación media superior

### 3.10 LÍNEAS DE ACCIÓN

- ✓ Promover la elaboración de planes estatales de desarrollo de la educación media superior que identifiquen la demanda de este tipo educativo y el uso óptimo de la capacidad instalada, considerando los recursos humanos y la infraestructura disponibles.
- ✓ Apoyar, en el marco del federalismo, el establecimiento de nuevos servicios y planteles públicos dando prioridad a las entidades con menores tasas de atención al grupo de edad entre 16 y 18 años, en lugares donde se satisfagan los requisitos necesarios para su buen funcionamiento de acuerdo con la opción y modalidad de que se trate.
- ✓ Fomentar el desarrollo de instituciones y programas innovadores que atiendan a poblaciones indígenas desde una perspectiva intercultural y logren una vinculación eficaz con el entorno económico y cultural.
- ✓ Incrementar la cobertura, utilizando las modalidades de educación abierta y a distancia.

### 3.11 METAS

1. Aumentar la cobertura de atención del grupo de edad (16-18 años) de 47% en 2000, a 59% en 2006.
2. Reducir la brecha en las tasas de cobertura entre las entidades federativas, logrando que en 2006 las que ahora tienen una tasa por

debajo de la media nacional incrementen este índice en por lo menos 30%.

### 3.12 MISIÓN

El Colegio de Bachilleres es una institución educativa, creada para atender a la población egresada del nivel básico, proporcionando estudios de bachillerato general, en dos modalidades: escolarizada y de enseñanza abierta, mediante planes y programas de estudio, con el desarrollo de acciones académicas y con el apoyo técnico-administrativo que permitan al estudiante adquirir los conocimientos y habilidades suficientes, con el fin de incorporarse a las instituciones del nivel superior o al mercado laboral si así lo requieren.

### 3.13 ATECEDENTES

En nuestro país hasta 1972, la educación media superior venía siendo impartida en la zona metropolitana por las preparatorias y Colegios de Ciencias y Humanidades (UNAM) y por las vocacionales (IPN); y en las entidades federativas por las preparatorias de las Universidades; sin embargo, la demanda de aspirantes en este nivel educativo rebasó la capacidad instalada. Por lo anterior, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, recomendó la creación de centros de enseñanza que ampliaran las oportunidades de estudio y respondieran a las necesidades del país.

El Gobierno Federal atendiendo la recomendación, el 19 de septiembre de 1973 creó mediante Decreto Presidencial el Colegio de Bachilleres, como organismo descentralizado del Estado, con sede en la Ciudad de México. En ese contexto y con la finalidad de atender la problemática educativa imperante en el Estado de Chihuahua, el Colegio inició sus actividades en la capital de ese Estado, con tres recintos educativos; cinco meses más tarde, en febrero de 1974, se establecieron en la Ciudad de México cinco planteles.

Con esta decisión, aumentan las oportunidades educativas y las opciones laborales, al considerar que la educación que imparte el Colegio se caracteriza

por ser propedéutica y terminal, ya que al egresado se le expide un certificado de bachillerato como antecedente escolar de educación y un diploma que le acredita una capacitación para el trabajo.

Durante 1976, se inició la impartición de la modalidad abierta en los primeros cinco planteles con base en lo establecido en el Decreto de Creación y como respuesta a la política educativa nacional, así como a la demanda existente.

A partir de 1977 se llevaron a cabo estudios de planeación que contemplaban la creación y ubicación de nuevos planteles, dando por resultado que en el mismo año se estableció el plantel seis y en 1978 los planteles siete al 16.

Ante la demanda de aspirantes, la Secretaría de Educación Pública y el Colegio de Bachilleres realizaron estudios, concluyéndose que se debería de contar con 25 planteles, sin embargo, por problemas presupuestales no fue posible, estableciéndose en 1985 un plantel más, para hacer un total de 20. En este mismo año, en cumplimiento a la política de descentralización, se transfieren al Gobierno del Estado de Chihuahua los planteles que se establecieron en esa entidad.

En atención a las medidas de racionalidad del Ejecutivo Federal en 1988, el Colegio de Bachilleres presenta a la Secretaría de Educación Pública la estructura aprobada en 1986, ya que se consideró como el soporte mínimo para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, la cual en octubre de ese mismo año fue dictaminada favorablemente, por la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto.

Finalmente, en junio de 1999 por acuerdo interno se modifica su estructura y su marco funcional para darle mayor congruencia a los servicios escolares que proporciona el Colegio, y así responder a la nueva dinámica del quehacer institucional, la cual quedó autorizada por SHCP y SECODAM con fecha 1º de julio del mismo año.

### 3.14 ATRIBUCIONES

Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres

Artículo 2 Fracc. I a la VII

- \* Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares de la República que estime conveniente;
- \* Impartir educación del mismo ciclo a través de las modalidades escolar y extraescolar;
- \* Expedir certificados de estudio y otorgar diplomas y títulos académicos;
- \* Otorgar o retirar reconocimiento de validez a estudios realizados en planteles particulares que impartan el mismo ciclo de enseñanza;
- \* Establecer y sostener planteles en coordinación con los gobiernos de los estados, dentro de sus respectivas jurisdicciones;
- \* Auspiciar el establecimiento de planteles particulares en los que se imparta el mismo ciclo educativo.
- \* Ejercer las demás que sean afines con las anteriores.

### 3.15 JUNTA DIRECTIVA

- \* Vigilar que el Colegio desempeñe sus actividades de conformidad con las políticas y prioridades que se deriven del Sistema Nacional de Planeación y del Programa del Sector Educativo de acuerdo con la legislación aplicable.
- \* Conocer, revisar y aprobar el Programa Operativo Anual, el presupuesto de la Institución, así como las modificaciones a éstos en los términos de la legislación aplicable.

- \* Aprobar la estructura básica de organización y las modificaciones a la misma, así como el Estatuto General del Colegio para proceder a su expedición e inscripción en el Registro Público de Organismos Descentralizados.
- \* Revisar y aprobar los reglamentos y manuales de carácter general que regulen el funcionamiento técnico, académico y administrativo del Colegio.
- \* Nombrar y remover a los miembros del Patronato y al Director General, así como designar y relevar a propuesta del Director General, al Secretario Académico, a los Coordinadores Sectoriales, a los Directores de Área y Directores de Plantel.
- \* Analizar y en su caso, aprobar el plan y los programas de estudio, el calendario escolar, los programas de becas, así como la reglamentación para el cobro de cuotas por los servicios proporcionados por el Colegio que someta a su consideración el Director General.
- \* Determinar las bases conforme a las cuales el Colegio otorgue reconocimiento de validez oficial de los estudios realizados en establecimientos particulares que impartan el mismo nivel de enseñanza, así como aprobar las disposiciones para revalidar y establecer equivalencia de estudios realizados en otras instituciones que impartan el mismo nivel educativo, de acuerdo con las normas y políticas que establezca la Secretaría de Educación Pública.
- \* Aprobar las normas para la celebración de convenios de coordinación académica con otras instituciones educativas, así como con los gobiernos de los estados para el establecimiento de instituciones que impartan educación de acuerdo con el plan y los programas de estudio del Colegio.
- \* Aprobar, previo informe de los comisarios y dictamen de los auditores externos, los estados financieros anuales

### 3.16 DIRECCIÓN GENERAL

- \* Administrar y representar legalmente al Colegio de Bachilleres.
- \* Establecer, previa autorización de la Junta Directiva, la estructura básica de la organización, así como los cambios estructurales y funcionales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- \* Proponer a la Junta Directiva, la fijación de sueldos y prestaciones, así como el nombramiento y remoción del Secretario Académico, los Coordinadores Sectoriales, los Directores de Área y los Directores de Plantel, conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente aprobado.
- \* Suscribir el Contrato Colectivo de Trabajo que regule las relaciones laborales del Colegio con sus trabajadores.
- \* Planear y dirigir la enseñanza impartida por el Colegio en sus modalidades escolarizada y abierta, conforme a las políticas y los lineamientos que apruebe la Junta Directiva y de acuerdo con las disposiciones emitidas por la Secretaría de Educación Pública.
- \* Expedir los documentos que certifiquen los estudios realizados en el Colegio y otorgar diplomas conforme a las disposiciones internas.
- \* Someter a consideración de la Junta Directiva, los proyectos de calendarios escolares para las modalidades escolarizada y abierta, así como la reglamentación para el cobro de cuotas por servicios, con base en los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
- \* Planear y dirigir, conforme a las normas y los lineamientos aprobados por la Junta Directiva, la revalidación, la equivalencia y el reconocimiento de validez oficial que otorgue el Colegio a los estudios realizados en otras instituciones que impartan el mismo nivel educativo.

- \* Analizar y dar su visto bueno a los proyectos de reformas al plan y a los programas de estudio, que le presenten el Consejo de Coordinadores Sectoriales y la Secretaría Académica para someterlo a consideración de la Junta Directiva.
- \* Analizar y aprobar los documentos normativos y académicos, los manuales de organización, los procedimientos administrativos y mecanismos de evaluación que conforme a las disposiciones aprobadas por la Junta Directiva, contribuyan al desarrollo armónico, eficiente y eficaz de las funciones, así como al logro de los objetivos institucionales.
- \* Celebrar convenios con otras instituciones públicas o privadas de acuerdo con los lineamientos que le señale la Junta Directiva.

### 3.17 DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

- \* Auxiliar a la Dirección General en la organización, atención y vigilancia de los asuntos de carácter jurídico en que sea parte el Colegio.
- \* Intervenir y vigilar los asuntos de naturaleza penal, civil, laboral y administrativa relacionados con la Institución.
- \* Emitir las resoluciones sobre reconocimientos de validez oficial o revalidaciones de estudios, y supervisar el registro de personal académico, administrativo y alumnado de procedencia extranjera.
- \* Formular y proponer los proyectos de contratos y convenios que ha de celebrar el Colegio, así como vigilar su celebración y llevar su registro.
- \* Dictaminar o en su caso, elaborar y proponer los proyectos de reglamentación interna.

### 3.18 DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

- \* Establecer los lineamientos de información y relaciones públicas, que deberán observar las áreas del Colegio en el ejercicio de sus actividades.
- \* Coordinar y atender las relaciones y actividades de información entre el Colegio y los distintos sectores de la opinión pública.
- \* Difundir entre la opinión pública en forma racional, clara y distintiva los objetivos y programas del Colegio a través de la radio, la prensa y demás medios de comunicación masiva.
- \* Establecer y mantener relaciones con las diversas dependencias de los sectores público y privado para la eficiente realización y difusión de los eventos que organice el Colegio.
- \* Supervisar la conformación e integración de la Gaceta, órgano informativo del Colegio, con base en los lineamientos y políticas establecidas por la Dirección General.
- \* Proporcionar información a las diferentes áreas de la Institución, así como al público en general sobre temas específicos que le requieran.
- \* Coordinar las actividades de protocolo en los actos en que el Director General presida.

### 3.19 SECRETARÍA ACADÉMICA

- \* Proponer y establecer las normas, políticas y lineamientos generales para el desarrollo de las actividades académicas considerando la política educativa nacional.
- \* Determinar el sistema de evaluación de los elementos del proceso educativo, de los programas de extensión cultural y de servicios académicos.

- \* Autorizar, conforme a convenios o acuerdos, las actividades relacionadas con la asesoría y los servicios académicos que se proporcionan a los Colegios de Bachilleres estatales y centros de estudio reconocidos.
- \* Coordinar la relación con instituciones educativas y organismos públicos y privados a fin de mantener intercambios académicos, culturales y deportivos.
- \* Definir los criterios, mecanismos y estudios que permitan efectuar mejoras en los programas y actividades académicas de la Institución.
- \* Proponer a la Dirección General las modificaciones o ajustes al plan y a los programas de estudio.

### 3.20 DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ACADÉMICA

- \* Dirigir, coordinar y supervisar la operación académica de los programas de estudio del área propedéutica y capacitación para el trabajo, así como de los programas de actualización y formación académica.
- \* Dirigir la conformación y operación del sistema de evaluación de los elementos del proceso educativo que permitan tomar decisiones de carácter académico.
- \* Proponer a la Secretaría Académica las modificaciones al plan y a los programas de estudio del área propedéutica y de capacitación para el trabajo así como de los programas de formación y actualización del personal académico.
- \* Dirigir, organizar y supervisar las actividades que sirvan de base para la operación de los programas de estudio, así como de aquellas que permitan identificar las necesidades de creación de capacitaciones para el trabajo y de nuevos cursos para la formación y actualización del personal académico.

- \* Favorecer el intercambio académico con instituciones educativas y organismos públicos y privados.
- \* Coordinar la asesoría a Colegios de Bachilleres estatales y establecer relación con otras instituciones a fin de mantener intercambios académicos.

### 3.21 DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL

- \* Coordinar sus actividades con la Dirección de Información y Relaciones Públicas para la divulgación de las actividades culturales y deportivas del Colegio, a través de medios internos y externos de comunicación.
- \* Dirigir, organizar y supervisar las actividades de difusión cultural y deportiva, así como la prestación de los servicios de producción y proyección audiovisual a las diferentes áreas del Colegio.
- \* Proponer, organizar y coordinar actividades culturales y deportivas.
- \* Mantener relación y coordinación con organismos públicos y privados relacionados con actividades culturales y deportivas.
- \* Evaluar los programas de extensión cultural a fin de mejorar las actividades de los mismos.

### 3.22 DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS

- \* Proponer y establecer los lineamientos que normen el funcionamiento de las bibliotecas y aulas-laboratorio, así como las políticas y criterios en materia de orientación escolar, vocacional, reconocimiento y revalidación de estudios y asuntos del profesorado.
- \* Vigilar que se cumpla con las disposiciones establecidas en el Reglamento del Personal Académico del Colegio, en relación al ingreso y permanencia de quienes impartan alguna asignatura.

- \* Coordinar la prestación de los servicios de revalidación, de laboratorios y de bibliotecas al Sistema de Enseñanza Abierta.
- \* Dirigir y organizar las actividades de supervisión en los planteles de los servicios bibliotecarios, orientación escolar y vocacional, de las actividades experimentales, así como la prestación del servicio educativo en los centros que funcionan con reconocimiento de validez oficial de estudios del Colegio.
- \* Revisar y validar en coordinación con la Dirección de Asuntos Jurídicos, los acuerdos con los que se concede, niega o retira el reconocimiento de validez oficial de estudios a las instituciones.
- \* Coordinar la asesoría a Colegios de Bachilleres estatales y establecer relación con otras instituciones a fin de mantener intercambios académicos.

### 3.23 COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SISTEMA ABIERTO

- \* Establecer en acuerdo con la Dirección General y las instancias que ésta determine, las políticas y normas para el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes del Colegio.
- \* Establecer las normas y lineamientos para la planeación, programación y operación de la administración escolar en planteles y Centros de Estudio Reconocidos, así como de los del Sistema Abierto.
- \* Proponer a la Dirección General, los calendarios de actividades escolares de las modalidades escolarizada y de enseñanza abierta.
- \* Coordinar y supervisar los procesos de registro de aspirantes a primer ingreso y reingreso tanto del sistema escolarizado como del abierto.

- \* Determinar en coordinación con la Secretaría Académica el sistema de evaluación de los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje de la modalidad extraescolar.
- \* Coordinar la elaboración de los materiales didácticos que se requieran para el desarrollo de los programas de estudio.
- \* Establecer y mantener comunicación a nivel nacional e internacional, con instituciones educativas para intercambiar información y experiencias sobre administración escolar y en materia académica en la modalidad de enseñanza extraescolar.

### 3.24 COORDINACIONES SECTORIALES NORTE, CENTRO Y SUR

- \* Coordinar el desarrollo de los programas de actividades y las normas que deberán ser observadas por los planteles.
- \* Apoyar las actividades académico-administrativas y paraescolares que se desarrollen en los planteles de acuerdo con las normas institucionales y los mecanismos de coordinación establecidas.
- \* Vigilar el cumplimiento del plan y de los programas de estudio, así como de las normas y disposiciones jurídico-administrativas institucionales en los planteles.
- \* Evaluar las actividades académicas y administrativas de los planteles.
- \* Apoyar y proponer la realización e implantación de estudios administrativos que mejoren la operatividad de las actividades y los servicios en los planteles.
- \* Establecer comunicación con las instituciones públicas y privadas para la obtención de servicios y la realización de actividades especiales que se desarrollen en los planteles.

### 3.24.1 DIRECCIÓN DEL PLANTEL

- \* Dirigir las actividades académicas, paraescolares y administrativas del plantel.
- \* Supervisar el cumplimiento del plan y de los programas de estudio, así como de la realización de las actividades académicas que se deriven en su impartición.
- \* Coordinar y supervisar el desarrollo y cumplimiento de las actividades culturales, deportivas y sociales programadas en el plantel.
- \* Organizar, coordinar y supervisar las actividades de registro y control escolar.
- \* Supervisar que la captación de los ingresos propios se apeguen a los ordenamientos y procedimientos establecidos y turnar a oficinas generales la documentación correspondiente.
- \* Evaluar integralmente las actividades desarrolladas en el plantel y proponer las medidas correctivas que procedan.

### 3.25 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- \* Proponer, establecer y difundir las políticas, normas y procedimientos para la operación del sistema de administración de personal y de los recursos materiales del Colegio.
- \* Coordinar y supervisar las actividades relativas al reclutamiento, selección, nombramiento, contratación, remuneración, incentivos y control de personal.
- \* Supervisar el funcionamiento y cumplimiento del sistema de escalafón del Colegio, así como vigilar dentro del ámbito de su competencia, el cumplimiento del Contrato Colectivo de Trabajo y participar en la revisión del mismo.

- \* Dirigir la prestación de los servicios de intendencia, mensajería, vigilancia, jardinería, correspondencia, comunicaciones, impresión, mantenimiento, transportes y demás apoyos que requieran las áreas del Colegio para su operación.
- \* Someter a la autorización de la Dirección General, la contratación de obras y servicios que se requieran para el desarrollo de las actividades del Colegio.
- \* Coordinar y supervisar la elaboración del ante-proyecto del Programa Anual de Adquisiciones del Colegio.
- \* Dirigir y coordinar la adquisición, almacenamiento, control y suministro de los recursos materiales que requieran las áreas y los planteles del Colegio.
- \* Coordinar el funcionamiento del Comité de Compras, así como administrar, controlar y vigilar la adquisición y el uso adecuado de los bienes y recursos necesarios para el funcionamiento del Colegio.

### 3.26 DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

- \* Proponer, establecer y difundir las políticas, las normas y procedimientos que regulen la ministración de los recursos financieros del Colegio.
- \* Colaborar con la Dirección de Programación en el diseño y conformación del anteproyecto y modificaciones del presupuesto; la evaluación programática y el registro oportuno de ingresos propios, así como regular el ejercicio del presupuesto autorizado de acuerdo con las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos.
- \* Ministran a las áreas del Colegio, los recursos financieros necesarios para desarrollar adecuada y oportunamente sus funciones, de acuerdo con el presupuesto autorizado y con las normas y procedimientos establecidos, asegurando posición de solvencia y liquidez.

- \* Asegurar el pago de sueldos al personal, y supervisar el registro y control del ejercicio de la partida presupuestal autorizada.
- \* Vigilar que los registros de los bienes que constituyen el patrimonio del Colegio se mantengan actualizados y custodiar la documentación que ampara su propiedad.
- \* Supervisar la elaboración de los estados financieros y demás informes internos y externos vinculados con el ejercicio presupuestal con los que debe cumplir el Colegio y presentarlos a las instancias correspondientes.
- \* Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de seguridad social que afecten al Colegio como retenedor

## CAPITULO IV

### 4. LIDERAZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD (1981).

Uno de los modelos de liderazgo más usados es, “la teoría del liderazgo Situacional” de Paul Hersey y Ken Henry Blanchard.

Kenneth Blanchard en su teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones, es decir, como debería afrontar situaciones distintas dentro de la organización. Distingue cuatro estilos de liderazgo: ordenar, persuadir, participar y delegar; y aunque la teoría se centra en el comportamiento dichas aplicaciones estas están limitadas por las demandas situacionales.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Paul Hersey y Kenneth Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

Cabe señalar que la importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores; consideración que han pasado por alto la mayor parte de las teorías de liderazgo.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard definen el término “madurez” como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica.

#### 4.1 LA MADUREZ LABORAL.

Conocimientos y habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan.

## 4.2 LA MADUREZ PSICOLÓGICA.

Se refiere a la voluntad o motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior pues su motivación es intrínseca.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, Persuadir, Participar y Delegar.

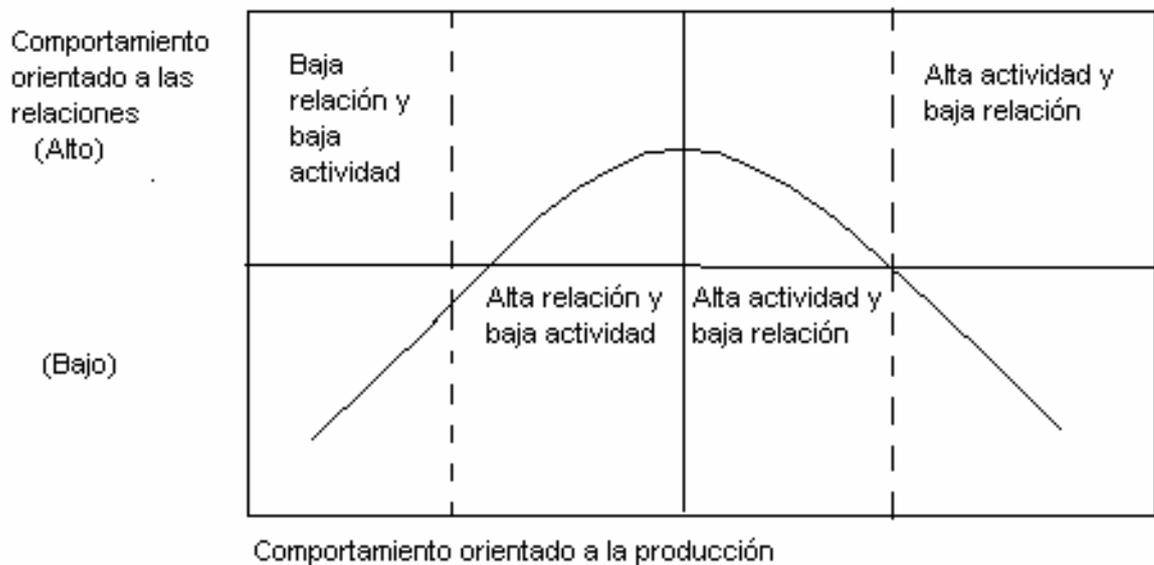
4.2.1 Mandar. Mucho para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.

4.2.2 Persuadir. Mucho para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder se comporta como director y proporciona apoyo.

4.2.3 Participar. Poco para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

4.2.4 Delegar. Poco para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder proporciona poca dirección y apoyo.

En la siguiente figura se apreciará la manera en que Paul Hersey y Kenneth Blanchard conciben su teoría, así como la forma en que se relacionan las tareas y las relaciones del líder en base a su comportamiento.




---

Maduro	Alta	Moderada	Baja
	M4	M3	M2

### Madurez de los seguidores

El último componente de la teoría de Paul Hersey y Kenneth Blanchard es la definición de las cuatro etapas de madurez.

M1: las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.

M2: las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.

M3: las personas pueden pero no quieren hacer lo que quiere el líder.

M4: las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

En la figura anterior, se aprecia que la integración de los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional. Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

En la etapa M1 los seguidores necesitan una dirección clara y específica. En la etapa M2 se necesita una conducta partidaria de muchas actividades y gran relación. Esta conducta respecto a las actividades compensa la falta de capacidad de los seguidores y la referente a la gran relación trata de hacer que los seguidores "acepten", psicológicamente los deseos del líder.

La etapa M3 crea problemas de motivación que se pueden resolver mejor con un estilo partidario del apoyo, que no sea directivo ni participativo. Por último, en la etapa M4, el líder no tiene que hacer gran cosa porque los seguidores pueden y quieren asumir la responsabilidad.

Por último, de todo lo anterior puede decirse que la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas; siendo que la preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

Esto, puesto que el mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente,

es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Invirtiendo la pirámide liderazgo como dice K. Blanchard, se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿Es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para automáticamente ser un líder de equipo?

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo. El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución.

Muchos seminarios, cursos, talleres o diplomados; deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo.

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional el cual centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Por otra parte, en resumen; la teoría clásica ha asignado al líder las siguientes funciones:

El líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo. Supervisa las actividades.

El líder como organizador: Planifica, programa, orienta.

El líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos.

El líder como experto: Ayuda, aconseja, complementa.

El líder como fuente de recompensas y castigo: Premia, censura, reprime.

El líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva, regula.

El líder como portero del grupo: Representa, identifica, avala.

El líder como sustituto de la responsabilidad individual.

El líder como víctima propiciatoria.

El liderazgo, representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de sus elementos que la integran.

Una organización no solamente requiere de buenos líderes sino también de personas que cuenten con un perfil idóneo, la capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás.

## CAPITULO V

### 5. EL GRID ADMINISTRATIVO DE BLAKE Y MOUTON

La teoría del "EL GRID" de Blake y Mouton nos menciona lo siguiente:

El Grid, aclara y cristaliza muchas de las diferentes maneras posibles en que se puede supervisar, según se muestra en la figura 1. He aquí la base de cómo funciona.

Cualquier hombre que esté trabajando para una organización tiene asignadas ciertas responsabilidades, y esto es cierto ya sea que trabaje muy abajo en la calificación de puestos o en una posición muy elevada. En la mente de ese hombre hay dos cosas tanto si trabaja como gerente o como supervisor; una es producción: lograr buenos resultados o llevar a cabo la tarea. La intensidad con que piense en los resultados puede describirse como su grado de interés en la producción.

En una escala de 9 puntos, el 9 representa un alto interés en la producción y el 1 un interés bajo. Un supervisor piensa también en aquellos cuyo trabajo dirige porque tiene que obtener resultados por medio de otras personas. El eje vertical del grid representa su interés en la gente (ver figura 1). Esa también es una escala de 9 puntos, el 9 como grado alto y el 1 como grado bajo. El grid identifica esos dos intereses y lo hace de tal manera que le facilita a la persona ver como interactúan los dos intereses. En diferentes puntos de intersección de las dos escalas pueden encontrarse varios estilos.

Esos son estilos que diferentes supervisores emplean cuando piensan en como obtener buenos resultados por medio de la gente. Cinco de las muchos estilos posibles de supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en las cuatro esquinas y en el centro del Grid. (ver figura 1).

Figura 1.

El Grid de la supervisión

Alto	9	1. 9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	Bajo	1	1. 1							9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Bajo				Alto				

1,1

Neutralidad de no hacer nada. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Cargándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".

1,9

Cómodo y agradable. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación del trabajo.

5,5

Acomodación y arreglo. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero solo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.

9,9

Logro de calidad. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejercen influencia en los resultados.

9,1

Producir o morir. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o, cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.

Según puede verse en la esquina inferior derecha, 9,1 es el estilo de autoridad-obediencia, que representa un alto grado de interés en la producción pero poco en las personas que se espera que produzcan. En la esquina opuesta del Grid, arriba a la izquierda, está el estilo del 1,9 y es la del concepto de que

“el amor lo conquista todo”. En la esquina inferior izquierda del Grid está el 1,1. Podría parecer extraño que un supervisor pudiera casi no tener interés ni en la producción ni en las personas al actuar de una manera mecánica como parte de una organización, pero sin realmente contribuir con algo a la misma. En el centro está el estilo 5,5, el del supervisor que le gusta mantenerse en medio de la carretera. Su actitud es la de “obtén resultados pero no te mates. No presiones demasiado o serás visto como un intransigente. Tampoco des rienda suelta a la gente fácilmente o pensarán que eres blando. Sé justo, pero firme. Haz el trabajo, pero a un ritmo cómodo”. El gerente 5,5 es un “hombre-organización”. En la esquina superior derecha, posición 9,9, hay un alto interés en la producción unido a un alto interés en la gente.

Una persona que supervisa según esa teoría, hace hincapié en la comprensión y el acuerdo mutuo por medio de la involucración-participación-compromiso, como la clave para resolver los problemas entre jefe y subordinado. Siempre que surge un desacuerdo, él investiga los hechos. El problema se discute a fondo hasta llegar a una solución de una manera abierta y comprensiva que puede dar como resultado un entendimiento mutuo con una entrega plena a las conclusiones alcanzadas. Las personas que trabajan juntas de una manera 9,9, saben que tienen una causa común en el resultado de sus esfuerzos y los combinan de manera independiente.

El Grid puede emplearse para investigar cómo supervisa un jefe en su trabajo diario. Hay muchos puntos jefe-subordinado que pueden observarse de esa manera. El cómo se comunican el jefe y el subordinado es uno de ellos. Otro es la manera como el jefe da las órdenes de trabajo. Otros abarcan cómo se manejan las equivocaciones, como se tratan las quejas y cómo reacciona el jefe a los sentimientos hostiles.

Uno de los puntos finales es el asunto de la evaluación del desempeño, esto es, cómo habla el jefe con el subordinado para ayudarlo a que se desarrolle. A continuación se describirán y se examinarán los estilos del Grid.

## 5.1 ESTILO 9.1

Esta en la esquina inferior derecha del Grid. Donde el 9, o un alto grado de interés por obtener buenos resultados, se cruza con un 1 con un grado bajo de interés en la gente.

Cuando un jefe desea una producción máxima y tiene muy poco interés en los pensamientos, actitudes o sentimientos de sus subordinados, emplea su autoridad para conducirlos y controlarlos. Espera que sean obedientes y que cooperen; ellos deben hacer lo que se les dice para producir los resultados deseados. Si es necesario, él exige "resultados", sin excusa ni pretexto.

Comunicación. Los jefes con estilo 9.1 saben que la comunicación es importante. Las cosas irán si el jefe no especifica con toda claridad qué es lo que espera de sus subordinados. El jefe 9.1 emplea la fórmula "dígalos y vuélvaseles a decir". Eso es eficiencia. Así no hay necesidad de que los subordinados hagan preguntas. Las preguntas confunden el punto y, además, desperdician tiempo. Eso no quiere decir que el jefe 9.1 no quiera que los subordinados se comuniquen; en verdad lo desea. Él desea que muestren su asentimiento con cualquier cosa que les haya dicho; así no puede haber duda alguna. Ellos saben quien va a ser qué, cuándo y cómo y con quién va a informarle a él cuando termine. Entonces, el jefe puede verificar y estar seguro de que todo se ha hecho según lo dicho. Si su propio jefe pide un informe sobre algún problema dado, él puede dárselo sin escatimar palabras.

La comunicación 9,1 es un simple camino de una vía del jefe hacia abajo. El papel primordial del jefe es bosquejar que es lo que va a hacerse y cómo y cuándo y para que hora debe hacerse. El papel del subordinado indica que va a cumplir lo dicho y luego avisar cuando termine.

Como se dan las instrucciones. Una gran parte del trabajo de un supervisor que se ve a sí mismo como un jefe 9,1, es dar instrucciones claras. No puede haber confusión ni excusas. Si el trabajo va bien, eso es lo que se esperaba. Si no se lleva a cabo de la manera correcta, el jefe sabe a quien echarle la culpa.

Fue el subordinado quien no presto atención o que él estaba pensando en otra cosa o que simplemente no le importó mucho hacer bien el trabajo. Por eso él da indicaciones de una manera clara y directa.

Como se manejan las equivocaciones y los errores. Si a pesar de los mejores esfuerzos del supervisor por ser claro y directo, las cosas salen mal, se cometen equivocaciones y ocurren errores, la gente tropieza; la cuestión es: "¿cómo deben manejar las equivocaciones los jefes 9,1?" un jefe 9,1 nunca deja pasar un error a sabiendas. ¿Por qué? Porque sabe que, si sucede una vez, volverá a suceder una y otra y otra vez. A pesar de las precauciones por evitarlos, los errores por lo común significan o que la gente no esta trabajando o que esta descargando su enojo haciendo, a propósito, que algo falle. Y el jefe no puede tolerar eso. Su reacción inmediata al descubrir un error es: "¿quién lo hizo? Esto requiere una acción disciplinaria", y lleva a cabo una especie de inquisición para obligar al subordinado a que admita su culpa. Eso puede tener diferentes clases de resultados, pero todos apuntan en la misma dirección. El subordinado se asusta tanto que se convierte en un manojo de nervios. Luego, se pone tan tenso que no sabe ni donde tiene su mano derecha y admite haberse equivocado en algo aunque no lo haya hecho o que le dieron una pista falsa desde el principio. O, también, el subordinado queda tan resentido que, cada vez que el jefe dice: "tú lo hiciste...", contesta, aunque sea para sí mismo: "yo no lo hice..." o, por puro desafío se niega a admitir nada. Esto puede conducir a que los subordinados "ocasionen" todavía más errores.

Cómo se tratan las quejas. Todo subordinado va a tener una queja de cuando en cuando. Es de esperarse que los subordinados de un jefe 9,1 se quejen. ¿Cómo maneja las quejas el jefe 9,1? Su actitud básica es la de ver en ellas una falta de hombría o, por lo menos, una indicación de flojera o debilidad. O las deja pasar por alto o las menosprecia o las enfrenta con bravuconería.

La actitud del jefe 9,1, en otras palabras, es la de que si usted va a proponerse a escuchar a todos los que se quejan, esta abierto a una fila interminable de

lamentaciones y va a convertirse en un centro de consolación por lo que no le quedara tiempo para trabajar. La manera de tratar las quejas, por consiguiente, es ignorarlas; hacer que el quejoso se avergüence por desperdiciar el tiempo del jefe, viniéndole con algo de tan poca importancia.

Reacción a los sentimientos hostiles. Los subordinados con frecuencia se sienten frustrados cuando trabajan día tras día bajo un jefe 9,1. Es posible que en la actualidad algunos subordinados le digan al jefe lo que piensan y, entonces, el jefe 9,1 va a verse comprometido en un argumento de ganar-perder o en un combate abierto. Cuando las personas se encuentran al principio de una situación en la que no están de acuerdo sobre hechos técnicos fríos, la discusión puede ser calmada y el problema se resuelve. Sin embargo, cuando sentimientos hostiles son la causa de pleitos y de argumentos de ganar-perder, estos tienden a persistir y convertirse en algo crónico.

Evaluación de la actuación. Un jefe 9,1 fija estándares de desempeño con un subordinado diciéndole que espera que este lleve a cabo al año siguiente. Una vez que el subordinado muestra su consentimiento, sabe ya que es lo que el jefe le exige que lleve a cabo, esto es, estar comprometido.

Resumen.

Las facetas principales de cómo opera un supervisor 9,1 para lograr que el trabajo se haga son:

1. La comunicación tiende a ser en un solo sentido y casi siempre hacia abajo, cuando es hacia arriba su propósito es el de saludar o informar que el trabajo sea realizado.
2. Las instrucciones se dan de una manea clara y detallada, dejándole poca oportunidad al subordinado de que malinterprete lo que el supervisor quiere que se realice y todavía menos oportunidades de hacer preguntas.

3. Se considera que las equivocaciones y los errores son producto de malas actitudes. La acción disciplinaria que se emplea es para prevenir que se repitan.
4. Las quejas son señal de debilidad. La mejor manera de manejarlas es la de ignorarlas, menospreciarlas o apabullarlas.
5. Los sentimientos hostiles hacia el supervisor son algo inaceptables. Conducen a la resistencia y a la insubordinación y ocasionan la quiebra de todo el sistema de producción. La manera de tratarlos es cortarlos de raíz. La supresión es una manera de regresarlos al subordinado. Si para mañana no los ha olvidado, es que se trata de un tipo difícil y revoltoso.
6. La evaluación del desempeño es una manera de recompensar a los que se adaptan al sistema y de castigar a los que no quieren adaptarse.

La 9,1 es una supervisión dura, basada en la autoridad-obediencia. El jefe impone su voluntad. Los subordinados no son sino herramientas del departamento de producción y, a menos que se les trate conforme a eso, es seguro que ocasionaran que la producción se atasque. No son personas a las que se les puede pedir que piensen, que sientan, que sean creadoras o innovadoras. Eso se queda para los supervisores.

## 5.2 ESTILO 1,9

El 1,9 se muestra en la esquina superior izquierda del Grid. En él, un bajo interés en los resultados, 1, se cruza con un interés alto en las personas, 9. Cuando un jefe supervisa de una manera 1,9, usted puede estar seguro de que es altamente considerado con los pensamientos y sentimientos de sus subordinados. En su mente, de una manera preponderante, esta la esperanzada posibilidad de que cada subordinado abrigue buenos sentimientos hacia él. A un supervisor 1,9, por ejemplo le lastimaría saber que un subordinado sintiese animosidad en contra suya o que hubiera hecho algo que hiciera que el subordinado le dé la espalda. ¿Qué es lo que ocasiona que un supervisor 1,9 tenga actitudes tan afables y bien intencionadas? Él cree que es

bueno el mantener a todo subordinado tan contento como sea posible para que todas las dificultades que surjan en el transcurso del trabajo se arreglen sobre una base agradable.

Para empezar, a él realmente le gusta la gente en general y en especial quienes trabajan con él. A su vez, desea agradecerles a todos y cree que, dándoles a sus subordinados su ilimitada simpatía, estímulo y apoyo, conservará su lealtad. Su primer artículo de fe es que los buenos sentimientos y la armonía producida por estos garantizarán que la producción se maneje sola. Su segundo artículo de fe es que, si él acepta a los demás, ellos no lo rechazarán. Su temor a verse rechazado es aquello que lo hace tan ansioso por agradar. Supervisores de ese estilo se encuentran más en el área de servicios que en la línea de trabajo y, dentro de esta, se ven con menos frecuencia en situaciones de alta presión. Aun ahí es posible que haya mucho estilo secundario 1,9 cuando la presión desaparece.

Comunicación. Un jefe con orientación 1,9 se comunica a menudo con todos sus subordinados. Desea asegurarse de que todo esta bien en el sentido de su gente se esté sintiendo bien; la mejor manera de hacer eso consiste en estar junto a ellos, en animada conversación; así podrá percibir cualquier señal de infelicidad en cuanto empiecen a aparecer, o ayudar a los subordinados a que se ajusten a la situación, o darse tiempo para suavizar cualesquiera tensiones que puedan existir.

Esa clase de conversación por lo común es sobre tópicos que nada tienen que ver con el trabajo y a un supervisor 1,9 puede gustarle todavía más el unirse a una charla amistosa que algún otro inicie más bien que tomar la iniciativa él mismo.

Cómo se dan las instrucciones. Cuando tiene que dar indicaciones, un supervisor con orientación 1,9 es posible que mencione que existe un problema, pero lo hace de una manera muy directa. Espera que a sus subordinados les interese lo suficiente tomar la iniciativa ellos mismos y que le hagan preguntas para empaparse más a fondo de la situación. De ese modo,

ellos serán los dueños del problema y este no les habrá sido envidiado desde arriba sino que ellos lo habrán aceptado y ahora es algo que les pertenece.

Al ofrecer respuestas a las preguntas, el supervisor está contribuyendo a que comprendan mejor un problema que se ha vuelto de interés para ellos. De esa manera indirecta, un jefe 1,9 parece que siempre está ayudando a sus subordinados a tratar los problemas de ellos y que nunca les está exigiendo que cooperen a resolver el problema que él les ha planteado. Todo resulta bien cuando los subordinados se sienten realmente motivados a descubrir y resolver los problemas, cosa que no es fácil que ocurra bajo una supervisión 1,9.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores. A nadie le gustan las equivocaciones ni los errores y, menos que a nadie, a un supervisor con orientación 1,9. Su corazón vuela hacia la persona que cometió el error porque él sabe cuán mal debe sentirse dicha persona. Centrándose de una manera cálida y amistosa en las heridas reales o imaginarias, en vez de hacerlo en el error mismo, viene luego la suposición del jefe 1,9 de que la gente naturalmente desea hacer lo correcto. Por lo tanto, razona, la persona que ha cometido el error ya debe estar sintiéndose mal y se perturbaría todavía más si yo hiciera hincapié en el asunto. Por consiguiente, la actitud del jefe 1,9 hace las equivocaciones y los errores es la de "acentuar lo positivo y eliminar lo negativo" y logra hacer eso no culpando a nadie.

Las recriminaciones posteriores no ayudan en nada y en vez de eso él consuela al subordinado de algún modo como, por ejemplo: "Bien, sé que hiciste todo lo que pudiste. No te preocupes. Todo saldrá bien. Nosotros nos encargaremos de eso". La culpa no se le hecha al subordinado sino que hasta se le ayuda a encontrar alivio de cualquier sentimiento de culpabilidad que pueda estar experimentando. Si eso no da resultado, el jefe 1,9 es capaz de mimar al preocupado subordinado y de animarlo diciéndole que todo está "perdonado y olvidado". Esa actitud es particularmente clara cuando la equivocación o el error ha consistido en violar alguna regla o política.

Como se tratan las quejas. Cuando un jefe 1,9 recibe quejas de sus subordinados, es casi seguro que estas lo inquietaran y con mayor razón si las quejas son de carácter personal. Las quejas acerca de la situación en general, o acerca del equipo o sobre la presión inevitable que el sistema genera, no son tan desalentadoras por que el jefe 1,9 comprende que los subordinados no esperan que él, con un solo gesto elimine esas fuentes de irritación. Al contestar a dichas quejas, el jefe 1,9 puede unirse al grupo y estar de acuerdo con ellos en lo que a la queja se refiere. Eso les hace saber a los subordinados que el jefe esta con ellos como compañero de infortunio y a este le quita un peso de encima porque la queja no crea un distanciamiento entre ellos.

Sin embargo, la situación es diferente cuando la queja es personal y en ella se implica que el jefe debería haber hecho algo y no lo hizo, o que hizo algo que no debería haber hecho. El jefe 1,9 toma la queja por su valor nominal y es probable que reaccione con horror ante algo que otros, más objetivamente, verían como una simple tempestad en un vaso de agua. Enfrentando a una situación así, un jefe 1,9 hace todo lo que esta a su alcance por tranquilizar los sentimientos perturbados. Puede ofrecer una disculpa; puede prometer que la cosa no volverá a suceder; hasta puede incluir el hacer alguna clase de favor inesperado en beneficio del subordinado. De esta manera, el jefe puede evitar el rechazo haciéndole saber al subordinado que lo siente mucho y que "no hay por que disgustarse". Esos pasos pueden quitarle el aguijón a cualquier antagonismo que el subordinado pueda haber experimentado y remplazarlo con una sensación de armonía.

Reacción a los sentimientos hostiles. Un jefe 1,9 tiembla ante la amenaza de sentimientos hostiles todavía más que cuando se ve enfrentado a quejas. Al parecer, la razón principal de tal cosa es que los sentimientos hostiles solo están a unos cuantos grados de distancia del disgusto abiertamente expresado y ésta esta a solo uno o dos pasos del odio. Para una persona orientada a 1,9 este sendero parece conducir al desastre porque socava los cimientos mismos de su seguridad fundamental que proviene de estar en relaciones cálidamente amistosas con los demás. La hostilidad, los conflictos, el antagonismo... todo

eso son emociones que una persona 1,9 hace todo lo posible por evitar y eso significa que un jefe 1,9 sencillamente nunca trata de enfrentarse a los sentimientos hostiles. Busca la manera de suavizar esa clase de sentimientos hostiles si es que se los encuentra.

El enfoque continuo de sus esfuerzos, por supuesto, es tratar de asegurarse de que ni siquiera se originen. Hay muchas maneras en que un supervisor 1,9 puede intentar restablecer la armonía. La gente puede ser engatusada e inducida a que vea qué bien están las cosas en comparación con lo mal que podrían estar. El supervisor puede hacer que la gente le preste atención a lo que es positivo y que aleje la mente de los aspectos negativos que están produciendo tensión.

Evaluación de la actuación. Para un supervisor 1,9 la evaluación del desempeño puede ser algo así como conducir un vehículo por una carretera llena de minas y la razón es su temor de que algún comentario suyo no importa cuán bien intencionado haya sido, pueda tomarlo el subordinado como una crítica o como un signo de debilidad. Cuando esto es así, si el subordinado reacciona defensivamente, el jefe 1,9 se mete en problemas pues tiene que respaldar lo que ya haya dicho o sufrir la vergüenza de tener que retractarse. Por dichas razones un jefe 1,9 trata con pies de plomo la evaluación del desempeño.

Su meta por supuesto es mantener las cosas del lado positivo y es posible que funcione sobre la suposición de que la gente mejora haciendo un esfuerzo adicional en desarrollar sus habilidades en vez de tratar de eliminar sus defectos. De esta manera, puede hablar con sus subordinados acerca de cuáles son sus habilidades positivas y así se ve libre de la necesidad de hablar sobre los defectos o deficiencias. Tal cosa significa que la conversación puede ser positiva porque cada habilidad descubierta que él le señala a un subordinado es algo así como hacerle un cumplido. Puesto que las deficiencias no tienen porque mencionarse, el jefe 1,9 no se ve colocado en lo que sería una posición

insostenible: señalar las deficiencias que, desde su punto de vista, son el equivalente a hacer una crítica.

Resumen.

El estilo 1,9 de supervisión hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones. Su tesis es que si los subordinados están felices, contentos y experimentan una sensación de bienestar y aceptación, querrán entonces cooperar con el sistema. He aquí como piensa un supervisor 1,9 acerca de los elementos clave de la supervisión.

1. Las comunicaciones las ve un supervisor 1,9 como el corazón de las buenas relaciones. Si el jefe y el subordinado pueden hablar libremente y de una manera informal y comparten el mismo tipo de sentimientos, entonces, todo lo demás es de esperarse que vaya bien. Por lo tanto, los jefes 1,9 están preparados para hablar sobre cualquier cosa de lo que los subordinados quieran hablar y no es necesario que se trate de asuntos laborales. Cualquier tópico será bueno porque les proporciona a ambos oportunidad de compartir sus pensamientos y sentimientos, así como sus emociones, de una manera mutuamente apreciable.
2. Las instrucciones se dan de manera general, siempre con anticipación y con la esperanza de que los subordinados empiecen a hacer preguntas. Conforme las hagan, irán compenetrándose en un sentido de propiedad del problema. Entonces, el jefe puede responder a las preguntas de una manera que le haga posible ser de ayuda y constructivo con sus subordinados que necesiten esa clase de asistencia.
3. Las equivocaciones y los errores cometidos por los subordinados son algo que un jefe 1,9 sienten que se tratan de una manera mejor no dándoles el nombre de problemas. Creyendo que los subordinados se sienten infelices consigo mismo por haber cometido un error o alguna equivocación, la mejor manera de tratarlos bajo esas condiciones es ofrecerles comprensión, apoyo y olvido del error o equivocación cometida.

4. Es muy posible que la queja de los subordinados relacionados con el trabajo, con el sistema o con el equipo –algo en lo que no es de esperarse que el jefe pueda hacer gran cosa- las trate el jefe coincidiendo con los subordinados en que la situación es desafortunada o simplemente muy mala. Sin embargo, si las quejas de estos se refieren al jefe mismo, el asunto se ve entonces como algo verdaderamente serio. Bajo estas condiciones, es posible que a un jefe 1,9 trate de desviar la atención de sí mismo haciendo que los demás estén de acuerdo con él.
5. Los sentimientos hostiles expresados contra el jefe son devastadores para este, le hacen sentir el deseo de ofrecer disculpas, si tal cosa es apropiada, o de ofrecer rectificaciones si con eso se restauran las buenas condiciones.
6. Las evaluaciones periódicas de actuación se realizan mejor de esta manera: un jefe 1,9 supone que usted puede ayudar a la gente mucho más haciendo hincapié en sus puntos fuertes y ayudándola a mejorar lo que ya hace bien, en vez de estar molestándola refiriéndose a sus deficiencias que, de todas maneras es muy difícil que se corrijan. Así, un jefe 1,9 lleva a cabo una evaluación del desempeño en tal forma que el subordinado se sienta halagado no criticado.

### 5.3 ESTILO 1,1

El estilo de supervisión, 1,1 es aquel en el que 1, un interés bajo en los resultados, se cruza con 1, un interés bajo en las personas (ver figura 1). Ese estilo es de “no ver el mal, no oír el mal, no hablar del mal”. El secreto de una supervisión 1,1 es el estar visible sin ser visto y el estar presente sin ser notado. Está presente, pero no se nota. Por lo tanto está fuera de la línea de fuego de todo el que quisiera emprender alguna acción en contra suya. Necesitamos comprender el 1,1 como un estilo de supervisión. Una razón de eso es que ese estilo es muy común; otra es que el concepto 1,1 puede hacer lento el progreso de la organización.

Comunicación. Hay varias maneras como un jefe 1,1 logra comunicarse. No necesita conversar mucho, pues no piensa en términos de que información necesita darle al subordinado. Por ejemplo, no es muy probable que les haga preguntas a los que están bajo su mando. Las preguntas provocan respuestas y a veces otras preguntas que él tendría que contestar. En vez de eso, es muy posible que él le deje al subordinado hacer las preguntas en la posición de que el subordinado debe saber qué es lo que necesita conocer. El jefe 1,1 se dice a sí mismo: "Si él desea la información, la pedirá". Si el subordinado lo hace, el jefe contesta si es que sabe cómo, o puede prometer que lo averiguará si es que no lo sabe.

Cuando se trata de escuchar, un supervisor 1,1 no presta mucha atención. Esta clase de jefe no participa emocionalmente de los problemas de sus subordinados ni lleva su propio ego en la camisa, tratando de demostrar sus conocimientos para resolver los problemas de sus subordinados. Deja que estos hablen todo lo que quieran, pero él mismo se sintoniza en otra banda y piensa en otras cosas. Si vuelve a hacerse un mismo comentario o se repite alguna pregunta, siempre puede decir: "Dispense, no oí lo que me dijo". Uno de los resultados de esta clase de actitud hacia la comunicación es que muchos pueden pensar que un jefe 1,1 es "callado, muy concentrado...él verdaderamente siempre medita los problemas y nunca habla a tontas y a locas". Hasta podría recibir buenos comentarios por concentrarse en sus problemas de tal modo que ni siquiera le presta oídos al mundo exterior.

Una de las grandes ventajas de esto es que los demás con frecuencia evitan interrumpir a esa persona tan callada que parece estar tan concentrada en alguna actividad aunque, desde el punto de vista de la persona 1,1, esta sabe que en lo que esta pensando es en la próxima cacería de patos o en algún otro tópico. Si lo que ese le pide es su aprobación, siempre podrá asentir o negar con la cabeza, según lo quiera el subordinado.

Cómo se dan las instrucciones. La manera como un supervisor daría indicaciones según el estilo 1,1 por lo común sería diciendo: "He aquí lo que

quieren que se haga. Todo está en este memorando. Avísenme cuando hayan terminado". Con eso, se va y deja sola a su gente para que hagan el trabajo como puedan, esperando que resuelvan los problemas que se presenten ayudándose entre sí en vez de que acudan a él en busca de ayuda.

El supervisor con orientación 1,1 no piensa en términos de objetivos o programaciones. Como él siempre les pasa los problemas a sus subordinados, él mismo casi nunca hace planes.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores. Un jefe 1,1 sabe cómo "no ver" un error o una equivocación. Más o menos las ignora sobre una base de "no ver las equivocaciones..." La única vez en que puede turbarlo el que se haya cometido un error o una equivocación es cuando sabe que, si se dan cuenta de la equivocación en el nivel de arriba, él tendrá que pagar las consecuencias. No obstante, para evitarse problemas lo más posible, coloca la responsabilidad de una manera tal que casi siempre queda libre de salir responsable.

Cómo se tratan las quejas. El supervisor 1,1 conduce sus relaciones con sus subordinados por un sendero libre de quejas. Evita mostrarse abierto a las quejas de los subordinados y, sin embargo, estos no podrían tampoco decir que las ignora. Para él, la manera más fácil de no verse enredado es no entrometerse en los problemas de algún otro. Una vez que le presentan una queja su estrategia puede ser aceptarla con un seco: "Hm., eso está mal" que da a entender que le prestará su atención al asunto más adelante. O bien puede responder: "Sí, lo sé. Ese es uno de los grandes problemas de aquí, pero si uno trata de hacer algo al respecto, luego lo tachan de fastidioso". Esto implica que simpatiza con el quejoso en cuanto que a este le asiste la razón.

La neutralidad del supervisor le hace posible vivir en un mundo en el que no ve ningún desacuerdo, no escucha ningún desacuerdo y él no habla de desacuerdo alguno. Es una profunda apatía de la que los demás se percatan según transcurre el tiempo. ¿Para qué decirle? ¿De qué sirve? Él no entendería". O, con

mayor generosidad, podrían decir: Él comprende, pero no es mucho lo que puede hacer al respecto”.

Reacción a los sentimientos hostiles. Un jefe 1,1 reacciona a los sentimientos hostiles no actuando como jefe. Puesto que no tiene la menor intención de verse comprendido, mantiene la calma. Algunos supervisores con orientación 1,1 agotan en gran parte los sentimientos hostiles de sus subordinados. El jefe puede escuchar en silencio el exabrupto del subordinado. Si este hace una pausa, el jefe sigue esperando y puede ser tan diestro que actué como si hubiera estado a punto de interrumpir al subordinado para contestarle, pero que se refreno para dejarle al campo libre al otro para que continuara. De ese modo, impulsa al subordinado, una y otra vez, a que descargue su enojo hasta que, a final de cuentas, ya no tiene nada que decir. Ningún daño se ha hecho.

Evaluación de la actuación. Si tiene opción de tener las entrevistas de evaluación del desempeño a intervalos cortos o largos, el supervisor 1,1 llega al límite máximo, digamos, una vez al año. La entrevista, en sí, no dura mucho. Los informes de evaluación del desempeño le crean pocos problemas. La manera preferida del jefe con orientación 1,1 es la de tratar a todos más o menos de la misma manera.

Resumen. Un supervisor 1,1 parece que se ocupa en algo sin que lo noten y sin que sea productivo. Contribuye tan poco como le es posible, sin meterse en dificultades.

1. Su manera de comunicarse tiende a ser sobre una base de pasar los mensajes. Les dice a otros lo que le han dicho a él e informa lo que el siguiente nivel más alto le pide.
2. Las instrucciones las da de una manera general. Los subordinados son dejados a su propia iniciativa para que imaginen la mejor manera de llevar a cabo tareas que se les han asignado.
3. Los errores y las equivocaciones son algo inevitable y la mejor manera de no meterse en problemas a causa de ellos es la de no verlos.

4. La manera como un supervisor 1,1 trata a los subordinados puede o no causar que estos se conviertan en unos quejosos. El supervisor no sale en busca de quejas y, sin embargo, oye cuando estas son expresadas. Sin embargo, las oye de cierta manera especial, con todas las probabilidades de que, después de cierto tiempo la persona que sé esta quejando dejará de hacerlo. No obstante, sino lo hace, el supervisor con orientación 1,1 puede hacerle saber a esa persona que les ha pasado el problema a los niveles superior siguiente para ver cómo reaccionan, pero que todavía no le han avisado qué es lo que piensan que debe hacerse.
5. Cuando reaccionan a sentimientos hostiles, un supervisor 1,1 no trata de evitar el escuchar escabulléndose de la situación u ocultándose. Por otra parte, no se siente personalmente comprometido cuando le expresan sentimientos hostiles. Su política es que, si se escucha sin reaccionar, pronto la persona que abriga sentimientos hostiles se desahogará al expresarlos y ahí acabará todo.
6. La revisión y evaluación de la actuación son algo fáciles para un supervisor 1,1. Para lo que espera de los demás, sus estándares son bajos. La fijación de objetivos en compañía del subordinado es algo que se emprende con cierta desgana y él maneja eso y las inevitables entrevistas siguientes de una manera muy superficial. Por lo tanto, puede aceptar cualquier tipo de desempeños que le rindan sin casi preocuparse o tomar en cuenta la contribución que dichos desempeños aporten. Se podría pensar que los supervisores 1,1 son en realidad pájaros muy raros y, sin embargo, se encuentran a nivel ejecutivo, gerencial y de supervisión desde lo mas alto hasta lo mas bajo de la escala. Lo que pasa es que son gente difícil de ver. Los problemas pasan junto a ellos sin que siquiera se note que tales supervisores aportan muy poca o ninguna ayuda para resolverlos.

#### 5.4 ESTILO 5,5

El estilo de supervisión 5,5 esta situada en la parte central del Grid en la figura 1. En este caso, un grado moderado de interés por la producción o los resultados se combinan con un grado moderado de interés por las personas a las que se está supervisando. Se puede captar el sentido de todo aquello a lo que se refiere la teoría 5,5 examinando algunas frases que son bien conocidas. "Algo es mejor que nada" es una clase de actitud 5,5. Otra es: "Para avanzar hay que seguir caminando". Una tercera frase semejante: "Tú me rascas la espalda a mí y yo te la rasco a ti". Tras cada una de estas frases está el significado de una actitud común: aunque no se recorra todo el camino hasta llegar a 9 en ninguna de las dimensiones del Grid, tampoco se adopta la actitud de "me importa un bledo", porque esa es una manera solitaria y miserable de vivir. Lo que se hace, es tomar un centro de la carretera de la avenencia, de acomodo, del trato, porque así es como todo el mundo lo esta haciendo. Si usted fuera a esforzarse hasta el final, lo vería como un excéntrico o un chiflado. Por otra parte, si adopta la actitud de no hacer nada, es posible que lo consideren un tipo mediocre y poco interesante si no es que derrotado. El camino más seguro es el del centro. La teoría 5,5 es un concepto "balanceador". Se encuentra a medio camino entre todas las demás posibilidades. La teoría en efecto dice: "Tendrá usted más problemas a la larga si la gente es conducida o no se le presta atención, que si trata de lograr "lo que podamos conseguir dentro de una posibilidad promedio". Tome en cuenta las necesidades de la gente y, al final ellos estarán con usted".

Comunicación. Según el concepto 5,5 de supervisión, se le da más o menos la misma importancia a la comunicación formal que a la informal. Cuando se trata de la comunicación formal, transmitida en nombre de la organización misma, el supervisor 5,5 hace un esfuerzo por mantener a su gente informada acerca de lo que les está llegando desde arriba. De cuando en cuando, puede matizar su interpretación de lo que quieren los de arriba, a fin de hacerla más digerible, pero sin que entre en juego ningún engaño.

Lo que el supervisor dice, puede no ser exactamente como lo dijeron los de arriba y, no obstante, si usted fuera el hombre desde arriba y escuchara lo que el supervisor 5,5 le decía a su gente, captaría, en esencia, lo que usted mismo había dicho al principio: "Quiero que el proyecto quede terminado para el jueves". Su interpretación 5,5 comunica: "Nos han dado un trabajo importante, muchachos, y creo que va a ser necesario trabajar un poco de tiempo extra".

Cómo se dan las instrucciones. El supervisor 5,5 emplea la comunicación para hacer que se realice el trabajo. Para evitar ser insistente, solicita y trata de persuadir y convencer. Es un engaño muy fino, sin ser demasiado blando. Es más, da instrucciones de una manera muy tentativa para ver qué clase de reacciones muestra la gente. Si le compran lo que quiere venderles, ¡que bueno!, si ponen objeciones, su manera de actuar en una forma tentativa acerca de lo que ha dicho le hace posible retroceder y probar otro curso de acción.

Como resultado, un supervisor 5,5 dirige el trabajo de sus subordinados más en términos generales que con detalles específicos, y lo hace explicando objetivos y programaciones y asegurándose de que sus subordinados estén de acuerdo con lo que se les está proponiendo. Asimismo, hace las cosas más aceptables todavía asegurándose de que cada subordinado se siente en completa libertad de regresar con él si necesita ayuda para llevar a cabo el trabajo.

Se podría decir, entonces, que el supervisor 5,5 está atento al ritmo que la gente quiera adoptar. No trata de acelerarlo sino que acepta la situación tal cual es. Luego, ofrece instrucciones de una manera general y tentativa, empleando la persuasión para ganarse la adaptación, pero manteniendo la condición tentativa de tal manera que siempre pueda echarse atrás si lo que él sugiere le es rechazado.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores. Todo supervisor 5,5 sabe, por naturaleza humana lo que es, que los errores y las equivocaciones son algo inevitables, que nunca pueden eliminarse por completo y que si se le aplica presión a la gente para lograrlo, lo único que se puede lograr es

ocasionar que cometan todavía más errores. Por lo tanto, el objetivo en el manejo de los errores y las equivocaciones es crear un ambiente apacible en vez de uno tenso. Tal cosa es posible no haciéndose de la vista gorda o escondiendo la cabeza en la arena como la avestruz, sino poniéndose siempre del lado de los empleados y suponiéndolos inocentes antes que culpables, por lo menos las primeras veces. El supervisor sabe que ningún subordinado tiene jamás la intención de cometer una equivocación deliberadamente y toma en cuenta que la gente se avergüenza cuando tiene que admitir que ha cometido alguna.

Puesto que los errores y las equivocaciones pueden con frecuencia achacársele a un entrenamiento insuficiente o inadecuado, un supervisor 5,5 estimula a su gente a que asista a cursos especiales que puedan ayudarla a que haga mejor trabajo, sabe también que con frecuencia los errores y las equivocaciones suceden porque la gente quiere irse por el camino más corto, por lo que él la anima a que se apegue a las tradiciones, a los precedentes, a las prácticas pasadas, a las normas de operación, a los manuales y así por el estilo, por lo menos en el mismo grado que los demás lo hacen. Eso puede hacer más lenta la producción, pero es una buena manera de ejercer un control mejor sobre los errores y las equivocaciones.

Más todavía, un supervisor 5,5 se avergüenza como cualquier otro si se ve forzado a admitir que los errores se cometieron porque él no logró aplicar las normas y procedimientos adecuados. Por lo tanto y como resultado de lo mismo, es muy probable que él se sujete a ellos y le pida a su gente que haga lo mismo. Entonces, si ocurre algún error, por lo menos no culparán de que ejerció muy poco control sobre las desviaciones del desempeño.

Es muy factible que las organizaciones que se administran de una manera 5,5 sean muy burocráticas, y la razón de tal cosa es que su gente ha aprendido la importancia que hay en sujetarse a las reglas, las normas y el papeleo. La forma 5,5 de supervisar, por consiguiente, tratándose de errores y equivocaciones, es primeramente mantener el ritmo del trabajo a un paso

descansado para que la gente no se sienta bajo presión. Luego, si ocurren equivocaciones y si puede hacerlo -aunque no indefinidamente-, el supervisor supondrá inocencia antes que culpabilidad, en el subordinado. Finalmente, el supervisor 5,5 anima a los subordinados a que trabajen de acuerdo con las reglas, tradiciones, precedentes, prácticas pasadas y procedimientos comunes de operación y así por el estilo. Eso no por fuerza tiene que hacerse literalmente sino en el sentido de mantenerse lo suficientemente cerca de esos estándares para que puedan evitarse los atajos que son los que ocasionan equivocaciones y errores. Luego, si algo sale mal, por lo menos tiene la posibilidad de evitarse las críticas de su propio jefe por una supervisión defectuosa.

Cómo se tratan las quejas. Un supervisor 5,5 responde a las quejas. Se da cuenta de que el fracaso de manejarlas adecuadamente puede tener un mal efecto en la producción, firme y continua, que él desea. El jefe 5,5 cree verdaderamente en la política de "puertas abiertas". Todo el que trabaja bajo sus órdenes tiene acceso a él en privado en cualquier momento y sobre cualquier tópico. El jefe, de esa manera, espera que los subordinados se sientan estimulados a descargar de su conciencia cualquier cosa que los este preocupando. Cuando acudan a él, estará en la mejor disposición de tratar con cualquier tensión que hayan surgido y de evitar que crezcan hasta convertirse en una crisis.

Sin embargo, el jefe encuentra que ciertas quejas son difíciles de contestar porque se refieren a asuntos sobre los que él no tiene ningún control. Cuando le llega esa clase de queja, es probable que la discuta con el subordinado y lo ayude a que la vea desde un ángulo diferente. Visto desde ese otro punto, el problema no parece tan importante como lo hacer eso, es muy posible que se mueva en una dirección tentativa y diga: "Déjeme discutir el problema con mi jefe y ver si puede hacerse algo al respecto". Luego, cuando regresa, si ha tenido algún éxito, tal vez pueda ofrecer una solución inmediata haciéndole al subordinado cierta concesión que, en parte, sea la respuesta a su queja. "Algo es mejor que nada" es un proverbio que cita con frecuencia un jefe 5,5.

Otra de sus estrategias para manejar las quejas es la de cambalachear con ella. Así pues, el jefe 5,5 realmente es sensible a las quejas. Lo inquietan porque señalan los problemas que su gente está teniendo y que podrían estorbar la producción. Por otra parte, los problemas podrían dar como resultado que a él lo critique su propio jefe por ser incapaz de resolver los problemas de subordinados que pueden afectar su moral. Poniéndose a disposición de su gente y respondiendo a las quejas si le es posible, o manejándolas para limar las asperezas por medio de estrategias acomodaticias, un supervisor 5,5 puede con frecuencia, aunque no siempre, crear una especie de clima "vive y deja vivir".

Reacción a los sentimientos hostiles. Los sentimientos hostiles preocupan a un supervisor 5,5 y lo ponen ansioso. No se siente muy bien parado bajo la tensión emocional que eso le provoca y una razón de eso es la de que, para equilibrar los intereses en la producción y en su gente, el supervisor siente que necesita condiciones más estables. Dadas esas circunstancias,

¿Cómo reacciona un supervisor 5,5 cuando se enfrenta por primera vez a una persona que le está expresando sentimientos hostiles? En ese caso, el supervisor hará una o más cosas. Primero, tratará de mantener la conversación completamente superficial para evitar una situación en que la persona que le está expresando los sentimientos hostiles pueda violentarse. El supervisor intenta llevar la conversación hacia asuntos de trabajo que son siempre más fáciles de discutir. Segundo, el supervisor 5,5 hace su mejor esfuerzo para evitar expresarle sentimientos hostiles al subordinado si es que le es posible hacerlo.

La razón de esto es que si él los expresara, la situación podría degenerar en una fracción de ganar-perder, y esa clase de batalla es definitivamente algo que el supervisor trata de evitar a toda costa. Tercero, si un subordinado llega a él en un acceso de furia, el supervisor puede hacer el intento de lograr un momento de tranquilidad durante el cual puede pensar qué es lo que hay que hacer, y puede lograrlo diciendo: "Le agradezco mucho que me diga esas cosas

pues para mí no son muy importantes. En lugar de darle a usted una respuesta rápida, me gustaría tener oportunidad de reflexionar sobre ese asunto y de darle unas cuantas vueltas en la mente. ¿No podríamos volver a reunirnos el próximo lunes?" Empleando esa estrategia, el supervisor no solo gana tiempo para pensar, sino que también da oportunidad de que el subordinado se calme en el intervalo. Así, cuando vuelven a reunirse, la furia de este último puede haberse aplacado o, si no ha sucedido así, por lo menos el jefe está en una posición tal que puede ofrecerle al subordinado maneras alternas de pensar sobre la posibilidad de resolver el problema que ha suscitado los sentimientos hostiles. Esa es una técnica de desdoblamiento y tiene mucho del mismo pensamiento básico de otras técnicas 5,5 de supervisión en las que entra en juego el arreglo, la adaptación y la acomodación.

Evaluación de la actuación. Cuando el supervisor 5,5 está fijando los objetivos en compañía de sus subordinado para el periodo que tienen delante, el lema es: "Seamos realistas". Después de todo, razona, los objetivos van a ser algo que quedará registrado, documentado de tal manera que le permita a su propio jefe presentarlos como parte de la revisión del desempeño de la supervisión.

Por lo tanto básicamente, según se ve desde ese ángulo, el supervisor 5,5 y su subordinado tienen un interés común en no sobrepasarse ellos mismos. El supervisor maneja la discusión de tal modo que coincidan los puntos de vista, el suyo y el del subordinado, en lo que es posible. Por lo común, ambos llegan a una estimación por escrito bastante moderada y, cuando se están fijando los objetivos, creen que no se sorprenderían si, al final del periodo, los objetivos se superan. Al final del periodo como con frecuencia sucede, los resultados pueden estar debajo del objetivo.

En la entrevista siguiente, tanto el jefe como el subordinado, mirando hacia atrás, llegan a la conclusión de que se pasaron de optimistas por no haber previsto y tomado en consideración las numerosas dificultades y retrasos que en la realidad ocurrieron. Aún cuando el jefe y el subordinado son ahora

formalmente responsables ante sus superiores de la brecha existente entre lo prometido y lo logrado.

Resumen. El concepto de supervisión 5,5 es aquel en el que el jefe se ajusta al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; en el que no se esfuerza para lograr más, aun cuando los resultados alcanzados sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar. Bajo su estilo de supervisión, algo se progresa y el jefe puede sentir que, por lo menos, algo es mejor que nada. El supervisor se apoya en la tradición, los precedentes y las practicas pasadas los procedimientos estándar de operación, las normas y cosas así, pero con todo eso interpretado de una manera "sensible" mas bien que llevada a cabo literalmente.

De esta manera, el trabajo se hace de acuerdo con el espíritu de la ley, si no se puede hacerse al pie de la letra. Cuando surgen diferencias entre jefe y sus subordinados, estas se desahogan en lo más posible partiendo la diferencia de muchas maneras, entre las que se incluyen el arreglo, la adaptación y la acomodación a circunstancias. En términos de los elementos específicos de superación, el estilo 5,5 puede resumirse de la siguiente manera.

1. A un supervisor 5,5 le interesa y esta atento a los problemas de supervisión que puede resolverse por medio de una comunicación bien pensada. Se da cuenta de que es un intermediario cuya responsabilidad es pensar sobre la información hacia arriba, sobre la moral de sus subordinados, sus actitudes, sentimientos, intereses y cosas por el estilo así como la de pensar sobre la información hacia abajo lo que concierne a la gerencia. El supervisor 5,5 emplea los conductos formales de comunicación en términos de reuniones periódicas, memorando, boletines en los pizarrones de avisos, etcétera, pero además, le presta mucha atención a la comunicación informal, ejemplos de la cual son los rumores los chismes y las expresiones de descontento su meta es anticiparse a las dificultades y, de esa manera evitarlas por medio de una comunicación efectiva.

2. Las indicaciones se dan de una manera general más bien que en términos específicos, pues de esa manera no es probable que los subordinados resienten una presión excesiva. El jefe se pone a su disposición para ayudarlos en toda ocasión en que los subordinados creen que necesitan su ayuda y la solicitan. Con esta forma de trabajar se logra una actuación necesaria a un grado aceptable.
3. Los errores y las equivocaciones se consideran como algo inevitable, pero si no se manejan de una manera "cabal" puede dar como resultado esperanzas y antagonismo. Una manera de evitarlos es estimular a los subordinados a que trabaje de cuerdo con practicas establecidas desde hace mucho o según se detalla en los manuales de operación, no tomándolos al pie de la letra sino solo como pautas apropiadas. De esa manera se evita los errores producidos por querer trabajar demasiado aprisa, aunque se sacrifica el descubrimiento de nuevas prácticas mejores. Al principio y durante cierto número de repeticiones del mismo error, el jefe 5,5 supone inocencia antes que culpabilidad en los subordinados.
4. La manera de reaccionar a las quejas es un asunto muy delicado, el jefe 5,5 busca la manera de tratar que las emociones personales no hagan erupción, intenta lograr eso canalizado una discusión hacia áreas administrativas o introduciendo periodos de "enfriamiento" que le den tiempo para pensar y que le permita, al mismo tiempo, que los sentimientos hostiles se desvanezcan.
5. La evolución y la revisión del desempeño se llevan a cabo de tal manera que, hagan que el subordinado mismo reconozca sus faltas y prometa rectificarlas. De este modo, el jefe evita mostrarse abiertamente crítico ya que es muy improbable que el subordinado crea que le jefe lo esta haciendo responsable de cosas que el mismo ha admitido que son insatisfactorias en su desempeño.

El estilo de supervisión 5,5 es seguro usando un conjunto de suposiciones y técnicas relacionadas. También porque hace que la gente "se desempeñe" no

en un alto grado de eficiencia, pero sí de manera aceptable, porque le evita problemas. Dicho enfoque es una manera altamente eficaz de mantener bien balanceadas las demandas de la producción, así como los de la gente.

## 5.5 ESTILO 9,9

El estilo 9,9 del Grid está situado en la esquina superior derecha de la figura 1, donde el 9 representa el interés en los resultados y se cruza con el 9 que representa el interés en las personas. Es la teoría que dice: "Logrando su participación activa, se puede lograr que las personas se involucren y se comprometan para descubrir y emplear las mejores soluciones en el trabajo diario.

Solo por medio de la participación, la involucración y el compromiso es posible alcanzar los máximos resultados. Quienes son supervisados de una manera 9,9 desean triunfar y la medida del triunfo es que los resultados sean verdaderamente excelentes."

La manera 9,9 de supervisar requiere una mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo de equipo que en los otros estilos. El supervisor, en dicho estilo, es un dirigente de dos maneras distintas. Desde un ángulo, ayuda a los subordinados a ver las posibilidades que tienen abiertas ante sí y que no podrían ver sin el liderazgo del supervisor. El modo de este es ayudar a la gente a fijar objetivos altos que pueden obtenerse únicamente por medio de un esfuerzo dedicado y decidido. El otro rasgo de su liderazgo es que emplea hasta el máximo los recursos con que los subordinados pueden contribuir para conseguir dichos objetivos.

Varias líneas de prueba nos llevan a la conclusión de que el 9,9 ya está empezando a remplazar al 9,1 y a otros estilos de supervisión. Cuando el ambiente de autoridad-obediencia empezó a desmoronarse, los supervisores comenzaron a abandonar la esquina 9,1. Algunos adaptaron la fácil solución del 1,9. Otros recurrieron al camino del arreglo, la adaptación y la acomodación que es característico del estilo 5,5. Otros más, en esas confusas circunstancias,

alzaron las manos al cielo de una manera 1,1, considerando todo el asunto como algo sin remedio, pero todavía deseando mantenerse ahí hasta que pudieran cosechar los beneficios del retiro.

Según el grid hay una creencia común compartida por los enfoques 9,1, 1,9 y 5,5 aún cuando en otros aspectos sean tan diferentes. La creencia que comparten es que pueden o podrían obtenerse más resultados solo a expensas de la gente. Cada uno de los tres estilos contempla el supuesto anterior. El 9,1 ve al asunto con una mirada severa y dice: "Tenemos que lograr más resultados. Si yo me pusiera a considerar los sentimientos de la gente, habría menos resultados. Por lo tanto, aquí los sentimientos no cuentan". El estilo 1,9 ve las cosas a través de una prisma rosa y llega a esta conclusión: "las demandas brutales de resultados son al mismo tiempo inadecuadas y auto derrotistas".

Un supervisor al que realmente le interese su trabajo tiene que promover sentimientos positivos al principio. Así se pueden tener esperanzas de que la producción seguirá creciendo a través del trabajador bueno y sincero". Un supervisor 5,5 ve el problema desde más atrás y declara: "es peligroso ir demasiado lejos en cualquiera de las dos direcciones cuando se esta tratando de obtener producción por medio de la gente. Ni muy poco ni demasiado, sino simplemente un interés balanceado es la manera practica de supervisar". El problema le queda "oculto" a un supervisor 1,1 porque sus ideas no le permiten ver más allá.

Todas estas proposiciones plantean un punto falso y se guían por sus indicaciones, hagamos a un lado la suposición de que un gran interés en la producción suprime el alto interés en la gente y, ¿qué nos queda? Esos dos altos intereses no solo pueden coexistir, sino que también pueden unirse y ahí es donde arranca el estilo 9,9. Hay otro punto que es necesario aclarar acerca del trabajo de equipo 9,9. Trabajo de equipo no significa que todos los miembros del mismo trabajen físicamente juntos, a la vista y al alcance de la voz unos de otros todo el tiempo, por ello existen otras formas de actuar dentro del estilo 9,9 como se muestra en la figura 2

Pauta para tres estilos de acción en equipo 9,9

Condiciones	Uno solo	Uno a uno	Uno a todos
Tiempo	No disponible	Disponible	Disponible
Competencia para juzgar	Plena	Insuficiente	Insuficiente
Recoger información	No necesaria	Únicamente vertical	Se necesita tanto vertical como horizontal
¿De quien es el problema?	Mío	De él, de nosotros dos	De todos nosotros
¿Pueden otros añadir algo?	No	Si	Si
Involucración-compromisos con resultados	Sin importancia	Útil, esencial	Necesario, esencial
Implicaciones para otros	Ninguna	Alguna	Alguna
Comprensión del compromiso por otros	No hay problema no se puede suponer	Necesaria	Necesaria
Coordinación del esfuerzo	Innecesario	Únicamente vertical	Horizontal y vertical
Continuación, seguir observando	Innecesaria	Necesaria	Necesaria
Potencial de desarrollo	Ninguno	Alguna	Alguno
Sinergia (trabajo perfecto de equipo)	Irrelevante	Posible	Posible

Figura 2

Comunicación. Un supervisor 9,9 comunica para promover la comprensión y ganarse el acuerdo de sus subordinados para acciones que van a emprenderse. Una comunicación autentica es algo básico para lograr los objetivos de la comunicación. ¿Qué significa eso? Para empezar, significa que el supervisor no altera el mensaje que necesita comprenderse para que sea más fácil de entender, el se atiene a los hechos. Del mismo modo, tampoco emplea un estilo

de relaciones públicas tratando de hacer que las cosas parezcan más positivas de lo que son, ni tratar de engatusar a los subordinados con sus poderes de persuasión.

Lo que hace es presentar los problemas en los términos más honrados, realistas y objetivos de que es capaz, y eso significa que describe cualquier problema dado en términos de cuál es la dificultad con que se están encontrando, cual cree él que sea la causa y cómo ve las consecuencias que podrían sobrevenir. También pueden indicar las soluciones posibles si es que tiene ideas definidas respecto a qué solución podría ser buena.

Cómo se dan las instrucciones. Bajo la supervisión 9,9, el dar instrucciones es también algo completamente diferente de cualquier otro estilo del Grid. Lo básico de esa diferencia estriba en que las metas y objetivos ya habrán sido creados, compartidos y comprendidos en equipo durante el proceso de comunicación y de solución de problemas que se ha generado y mantenido bajo el liderazgo 9,9.

Cuando cada subordinado conoce los objetivos del equipo así como las metas específicas que él mismo es responsable de alcanzar, entonces el dar indicaciones adquiere un carácter único en su género. La idea, realmente, es convertir en algo innecesario el dar indicaciones frecuentes del tipo de "ahora, hagan esto; Enseguida, aquello..." que son de una variedad "de mente maestra". Si se logra el acuerdo y la comprensión del equipo de qué metas y objetivos importa alcanzar y se obtienen acuerdos para los pasos siguientes sobre las mejores estrategias y tácticas para que el equipo logre esos objetivos en completa coordinación o por medio de acciones uno a uno solo, la dirección se hace evidente por sí misma.

La clave de esa diferencia en la manera de dar instrucciones es la sustitución de los conceptos autoridad-obediencia por los de involucración-participación-compromiso. Cuando los subordinados han participado en pensar, en unión del supervisor, en qué objetivos y metas importa alcanzar, existe ya involucración en el problema y los participantes se comprometen a emplear cierta estrategia

y tácticas de acción por medio de las cuales se procurarán dichas metas y objetivos. Ellos saben ya qué hacer, tanto como equipo como cada cual por su propio derecho.

De esa manera, el papel del jefe es no perder de vista la brecha “de aquí hasta allá” que hay entre las realidades actuales del progreso que se está logrando y la consecución de la meta por alcanzar, conforme esa brecha se va ya estrechando y cerrando. Su tarea es mantener viva la involucración en vez de apoyarse en la obediencia y de patrullar los lugares de trabajo de sus subordinados. El jefe hace poco caso de su autoridad formal y de su poder de castigar; se gana el respeto por su habilidad en ayudar a la gente a que participe de tal manera que les permita ver, junto con él, el mismo escenario del progreso, que es necesario hacer.

Cómo se manejan las equivocaciones y los errores. Las equivocaciones y los errores se ven en forma diferente bajo un estilo 9,9 que bajo otras maneras de supervisar. He aquí él por qué: Un supervisor 9,9 comprende que hay por lo menos tres causas generales que originan los errores y las equivocaciones. La primera es aquella en que el subordinado no tienen la habilidad o la preparación necesaria para llevar a cabo determinada tarea. Las equivocaciones pueden suceder en cualquier situación en que las personas están ansiosas por llegar a su objetivo pero, al mismo tiempo, no saben cómo hacerlo. Con frecuencia, puede anticiparse y prevenirse dicha situación dándole al subordinado cursos especiales de aprendizaje.

Cuando sucede una equivocación, una manera 9,9 de aplicar un remedio rápido es dar la instrucción pertinente “sobre el terreno”. Más allá de eso, las necesidades de un mejor desarrollo que son descubiertas, se anotan para la siguiente ronda de fijación de objetivos. Una respuesta más persistente a los errores y las equivocaciones se basa en el trabajo de equipo. A causa de que los compañeros de un equipo orientado 9,9 se sienten responsables los unos de los otros, puede esperarse que ayuden a todo aquel que esté teniendo

dificultades transmitiéndole el conocimiento de "cómo hacerlo" sobre el terreno mismo.

Una segunda causa de las equivocaciones y los errores brota de una inadecuada habilidad de participación. El especificar y obtener el acuerdo sobre los pasos y procedimientos por los cuales van a lograrse los objetivos, requiere gran cantidad de pensamiento y de análisis. Los deseos del supervisor bien pueden ser 9,9, pero el aplicar esos valores al trabajo diario exige una gran habilidad para saberlos discutir. Si no hay una buena comprensión de parte del subordinado, eso habrá que achacárselo al jefe. Posiblemente paso muy de prisa y estaba forzando la discusión tocando apenas puntos que los subordinados creían que comprendían, pero que no era así. Tal vez, en esos momentos, él no pudo captar que era necesario profundizar un poco más en el problema.

En este caso, el paso correctivo que hay que dar le corresponde al jefe y consiste en examinar si su liderazgo es el adecuado. La manera 9,9 de aprender requiere del empleo de la crítica: un proceso que incluye el comparar algo distinto. Por medio de esa comparación, las diferencias pueden evaluarse y emitirse juicios como "Esto es mejor que aquello", "Esto es bueno. Aquello es malo" "Esto es más eficaz", "Importante-Trivial". Una vez que se han emitido los juicios de evaluación, es posible preguntar: "¿Y ahora que?" o "¿Qué debemos hacer con esto?" A esas alturas es posible que salte a la mente toda una gama de alternativas. Por otra parte, dicha situación puede ser más compleja y puede requerir más estudio para identificar las diferentes posibilidades de solucionar el problema.

Es posible sopesar y evaluar cada alternativa, examinar los pro y los contra y comparar una alternativa con la otra hasta que se aísle y se ponga en efecto la mejor solución para resolver el problema. El invitar a los subordinados a que critiquen junto con él, puede ayudarle a un supervisor a ver que es lo que está causando la dificultad. Una condición esencial para que las discusiones de crítica sean efectivas es que la autoridad que una persona tienen sobre las

demás no se emplee para reemplazar las pruebas y los hechos como base de lo que se discute. Tal cosa significa que una comparación abierta y franca, un examen de las diferencias y semejanzas, y su resolución por medio de una comprensión mutua, son las condiciones de aprendizaje.

Con un jefe con orientación 9,9, que esta trabajando para crear una situación de equipo sincera, abierta y franca, los subordinados por lo general no solo se percatan de la localización de las dificultades sino que, de la misma manera, están dispuestos a hablar acerca de ellas, y pueden también decirle al superior de dónde provienen los obstáculos que les impiden comprenderlo, y qué podría hacerse para que no vuelvan a ocurrir. La critica ocurre en algunas situaciones "después del hecho" y hace que se destaquen los errores y las equivocaciones. Muchas de estas podrían haberse prevenido pero no lo fueron.

Del mismo modo claro, el 9,9 es el único estilo importante en el Grid que ve la crítica subordinado-superior como lo mas apropiado que hay que hacer, en contraste con los que toman tal cosa como rebelión o simplemente descargar la presión y cosas así. El genuino auto desarrollo 9,9 por parte del supervisor de sí mismo como dirigente provienen del aprendizaje que resulta de un punto particular de critica, pues ¿cómo va un supervisor a aprender a hacerlo mejor si él mismo no sabe lo que necesita mejorarse? Una vez que lo sabe, la equivocación o el error no volverá a ocurrir.

Tercera fuente general de estos errores. Eso sucede cuando se llega a la conclusión de que ciertos errores, que no pueden achacárseles a la falta de conocimientos o habilidad o a una comprensión defectuosa durante la etapa de la planeación, pueden derivarse del aburrimiento o la preocupación. Un aspecto importante que verificar es el de sí un subordinado se está desanimando con algún trabajo que le ofrece un interés mucho menor y posibilidades de tener éxito por sus cumplimientos menores que las que él se siente capaz de enfrentar.

Reacción a los sentimientos hostiles. El subordinado tienen menos oportunidades de sentirse hostil una vez que la relación jefe-subordinado se ha

afirmado sobre una base 9,9. cuando un jefe y un subordinado están interactuando sobre una base de pensamientos afines y continúan haciéndolo así, las tensiones que podrían convertirse en sentimientos hostiles se resuelven a cada paso a lo largo del camino, pues tienen muy poca oportunidad de crecer. No obstante, aún así pueden surgir sentimientos hostiles, especialmente cuando en cierta forma, al jefe se le ve, sea o no acertadamente, como que no está "siendo completamente recto" en lo que respecta a sus dos intereses 9,9. Y a tales sentimientos hay que enfrentárseles. Tenga siempre presente que los subordinados pronto tendrán algún conocimiento del Grid, aunque no siempre de sus propios estilos.

He aquí los aspecto de la forma en que reacciona un jefe 9,9 a los sentimientos hostiles. El concepto es que los sentimientos hostiles, simplemente porque existen, son importantes. Por ser importantes necesitan manejarse de una manera cabal, y si el jefe esta dispuesto a cambiar esos aspectos de su conducta que pueden no estar alineados con el concepto 9,9 y que han sido la causa de los sentimientos hostiles, las reacciones jefe-subordinado pueden reforzarse y de eso resultaran dos beneficios principales. Uno es una mejor productividad; el otro, un subordinado que está dispuesto a participar más vigorosamente y a contribuir con su involucración y compromiso.

Evaluación de la actuación. Los sentimientos hostiles han sido manejados de tal modo que las relaciones entre jefe y subordinado son buenas, es entonces posible para ambos emprender la evaluación de la actuación o la discusión de la evaluación sin todos esos obstáculos y barreras que de otro modo podrían existir en dicha situación y a los que tendría que dárseles un rodeo.

Cuando la supervisión se refiere a metas y objetivos que están siendo alcanzados por individuos que funcionan como un quipo compacto 9,9 es posible que jefe y subordinado realicen la evaluación del desempeño estudiando juntos los puntos fuertes y las debilidades que facilitaron la consecución de las metas y objetivos o que impidieran que fueran alcanzados.

Si este es el caso, entre ambos pueden pensar en los pasos que hay que dar para evitar eso en el futuro.

Resumen. El concepto 9,9 se basa en la involucración-participación-compromiso, y se requiere una combinación diferente de interacción jefe-subordinado que la que se encuentra en otras posiciones del Grid.

1. La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco, entre el jefe y el subordinado. Ninguno de los dos necesita estar en guardia con el fin de evitar el riesgo de alguna mala interpretación por parte del otro.
2. Las instrucciones no "se dan" sobre una base de tarea por tarea, excepto bajo circunstancias de emergencia o de último recurso. Las instrucciones brotan solas de las metas y objetivos del trabajo sobre las que el jefe y el subordinado ya se han puesto de acuerdo. El subordinado puede trabajar sobre una base más o menos autorreguladora.
3. Los errores y las equivocaciones se ven desde el punto de vista de las causas que las han originado. La razón de emprender acciones correctivas es eliminar las causas.
4. Las quejas pueden originarse por causas, pero lo importante es una supervisión 9,9 es que la queja debe comprenderse y atenderse debidamente. Eso puede hacerse ya sea eliminando cualquier cosa que haya ocasionado la queja o pidiéndole a la persona quejosa que amplíe su información su información al respecto. Si esta mal informada, de esa manera se informa mejor y el problema se desvanece de su mente para siempre en vez de que se mitigue solo temporalmente si se le da un tratamiento de apaciguamiento.
5. Reaccionar ante los sentimientos hostiles es una situación en la que indican problemas en la situación de trabajo. Los sentimientos hostiles son una señal de peligro. Un jefe 9,9 reacciona ante ellos de una manera verdaderamente seria y procura comprenderlos haciendo uso de una interacción autentica, abierta y sincera con el subordinado bajo condiciones

no defensivas y no contaminadas por ningún prejuicio para que así pueda haber veracidad en la comunicación. Luego pueden ponerse en efecto acciones correctivas para eliminar las causas responsables de los sentimientos hostiles.

6. La evaluación de la actuación 9,9 se relaciona con las metas y objetivos previamente fijados, de esta manera, la evaluación del desempeño tiene lugar sobre un nivel objetivo y al jefe le es posible ayudar al subordinado para que este vea qué es lo que ha ocasionado que haya sobrepasado los objetivos, o el no haberlos alcanzado por el margen que sea. Si los objetivos fijados son altos pero reales y no pudieron alcanzarlo, lo aconsejable es estimular al subordinado a que tenga un mejor desempeño en el futuro. Si la capacidad de la persona no va de acuerdo con los objetivos, el problema consistirá en reasignar a la persona a otra tarea.

## CAPITULO VI

### 6. COMPARACIÓN DE LA TEORIA DE HERSEY Y BLANCHARD Y LA TEORIA DE BLAKE Y MOUTON

#### 6.1 LIDERAZGO SITUACIONAL

Es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores.

El énfasis sobre los seguidores en la eficiencia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término preparación adecuada como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

#### 6.2 TEORÍA DEL GRID DE BLAKE Y MOUTON

Se basa en el supuesto de que cada decisión tomada en el trabajo es impulsada por los valores, actitudes y creencias de las personas que las toman. Las actitudes influyen a la conducta, que lleva a un resultado. Es aquí donde ocurren los cambios que promueven el compromiso personal y la convicción. Estos valores están basados en dos intereses que influyen la conducta, a nivel individual: el interés por la gente, y el interés por los resultados

El grid enfatiza la preocupación por la producción y la gente, que son dimensiones de actitudes. En contraste, el liderazgo situacional enfatiza el comportamiento de tarea y relaciones. Tal vez pueda comprenderse mejor la teoría de liderazgo situacional si se le considera como una adaptación bastante directa del marco del grid para que refleje cuatro etapas de la preparación adecuada de los seguidores.

### 6.3 LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO DE HERSEY Y BLANCHARD CONTRA LAS CUATRO ESQUINAS EXTREMAS DEL GRID ADMINISTRATIVO.

El estilo de mandar. Mucho para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas; es igual al líder 9,1, que es el estilo de autoridad-obediencia, que representa un alto grado de interés en la producción pero poco en las personas que se espera que produzcan.

El estilo de persuadir. Mucho para actividades y mucho para relaciones, el líder se comporta como director y proporciona apoyo; es igual al de 9,9, en donde las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejercen influencia en los resultados.

El estilo participativo es poco para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas, es equivalente a 1,9, Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación del trabajo.

Por ultimo la delegación es poco para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder proporciona poca dirección y apoyo, es igual a líder 1,1, Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Cargándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada"

Entonces es el liderazgo situacional es el grid administrativo con una diferencia básica –el reemplazo del punto 9,9 (un estilo para toda ocasión)- con la recomendación de que estilo "correcto" debe ajustarse con la preparación adecuada de los seguidores. El concepto 9,9 se basa en la involucración-

participación-compromiso, y se requiere una combinación diferente de interacción jefe-subordinado que la que se encuentra en otras posiciones del Grind.

Podemos ver que el grado de participación apropiado para un área de decisión, en una ocasión determinada, depende no solo de que tan estructurado sea el problema y de quien tenga la información, sino también de las circunstancias políticas y socioeconómicas que definen la naturaleza básica de la organización. Se debe considerar tanto el área de decisión (condiciones físicas del trabajo y condiciones ambientales tales como el ruido, ambientación...) y el contexto (factores sociales tales como la relación interpersonal que se da entre los trabajadores, el "clima" organizacional,...) para afrontar el problema de liderazgo.

El líder o el gerente deben mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada.

## 6.4 TABLA COMPARATIVA

BLAKE Y MOUTON	VS	HERSEY Y BLANCHARD
Mandar (alta tarea - baja relación) Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo.		9.1. Es el estilo de autoridad-obediencia, que representa un alto grado de interés en la producción pero poco en las personas.
Persuadir (alta tarea - alta relación) El líder dirige y proporciona apoyo.		9.9 Logro de calidad. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejercen influencia en los resultados.
Participar (baja tarea - baja relación) Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.		1.9 Cómodo y agradable. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas sigan bien en la situación del trabajo.
Delegar (baja tarea - baja relación) El líder proporciona poca dirección y apoyo.		1,1 Neutralidad de no hacer nada. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés, "hacer poco o nada".
		5.5 Acomodación y arreglo. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.

## CAPITULO VII

### 7. METODOLOGÍA

#### 7.1 SUJETOS

La población investigada fue un total de 34 personas, 8 de ellas son jefes, mismos que a la vez son subordinados y el resto subordinados, adscritos de la siguiente manera:

JEFES DE AREA: Director, Subdirector, Jefe de Área Administrativa, Responsable de Mantenimiento, Responsable de URCE, Responsable de Área de USSA, Responsable de Biblioteca y Responsable de Laboratorio.

SUBORDINADOS: Subdirector, profesor, secretaria de subdirección, docentes, prefectos, jefe del área administrativa, responsable de mantenimiento, Auxiliar de mantenimiento, auxiliares de servicios, responsable de URCE, auxiliar de control escolar, secretarias, responsable de USSA, responsable de biblioteca, auxiliares de biblioteca, responsable de laboratorio, auxiliar de laboratorio y laboratoristas

#### 7.2 INSTRUMENTOS

El instrumento pretende medir los estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard: Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar.

El instrumento que se uso fue un cuestionario con doce preguntas cada uno, el mismo cuestionario se les entregó para que respondieran cómo consideraba su propio liderazgo y cómo consideraba el liderazgo de su jefe inmediato, las respuestas consideraban cuatro opciones, las cuales estaban identificadas con las letras A, B, C y D, se tenía que elegir solo una opción dependiendo de las circunstancias descritas, encerrando la letra elegida con un círculo; en cada situación el sujeto tenía que interpretar los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente consideraba que asumiría un rol de liderazgo.

Dichos cuestionarios se calificaron de acuerdo a las siguientes tablas:

DETERMINACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN				
Pregunta	Alternativas de Acción			
	1	2	3	4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	1	2	3	4

DETERMINACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN				
Alternativas de Acción				
	A	B	C	D
1	2	-1	1	-2
2	2	-2	1	-1
3	1	-1	-2	2
4	1	-2	2	-1
5	-2	1	-2	-1
6	-1	1	-2	2
7	-2	2	1	-1
8	2	-1	-2	2
9	-2	1	2	-1
10	1	-2	-1	2
11	-2	2	-1	1
12	-1	2	-2	1
SUBTOTAL		TOTAL		

A cada estilo de liderazgo se le asignó un valor, con la finalidad de saber que tipo de liderazgo tenía cada sujeto.

### 7.3 PROCEDIMIENTO

Se entregaron los cuestionarios a los sujetos para que los respondieran. Algunos lo hicieron de forma inmediata, otros pidieron que se les proporcionara en otra fecha y otros se los llevaron y los entregaron uno o más días después.

El mismo cuestionario se les entregó para que respondieran cómo consideraba su propio liderazgo y cómo consideraba el liderazgo de su jefe inmediato.

Los ítemes 5 y 8 se eliminaron por tener formas de calificación erróneas. El ítem 5 tenía un valor de -2 en los liderazgos de Ordenar y Participar, y el ítem 8 tenía un valor de 2 en los liderazgos de Ordenar y Delegar.

### 7.4 VARIABLES

La variable independiente corresponde al estilo de liderazgo propio y al estilo de liderazgo percibido en el jefe.

La variable dependiente corresponde a los valores asignados en los cuestionarios.

## CAPITULO VIII

### 8. RESULTADOS

#### 8.1 ANALISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS

Se analizó cada pregunta, clasificando el liderazgo situacional tanto de los jefes como de los subordinados respectivamente, conforme a las respuestas del cuestionario.

1) Sus subordinados no han respondido conversaciones amistosas y su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad está bajando vertiginosamente.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

JEFE 2. Tiene el liderazgo participativo, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo persuasivo.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de dar órdenes.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de dar órdenes.

JEFE 5. Tiene el liderazgo participativo, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

2) La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo persuasivo.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

3) Algunos miembros del grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos.

El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

JEFE 2. Tiene el liderazgo participativo, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 4. Tiene el liderazgo participativo, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 5. Tiene el liderazgo participativo, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de ordenar y persuadir.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de ordenar y persuadir.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de dar órdenes, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

- 4) Usted está considerando realizar un cambio importante, sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de delegar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

- 6) Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de delegar.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de delegar.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de ordenar y persuadir.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

- 7) Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su situación diaria.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo participativo.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

- 9) Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

10) Sus subordinados, de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de persuade, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de delegar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección.  
Las interrelaciones del grupo son buenas.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de participar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de delegar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de persuade, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participativo.

12. Informaciones reciente indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados, el grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.

JEFE 1. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 2. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de participar.

JEFE 3. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 4. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de persuadir.

JEFE 5. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de delegar.

JEFE 6. Tiene el liderazgo de persuadir, sus subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de persuadir y participar.

JEFE 7. Tiene el liderazgo de participar, subordinados lo consideran entre los tipos de liderazgo de participar y delegar.

JEFE 8. Tiene el liderazgo de ordenar, sus subordinados lo consideran con el tipo de liderazgo de delegar.

## 8.2 ANALISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

En un análisis por porcentaje en los estilos de liderazgo de jefes y subordinados los resultados son los siguientes:

	ORDENAR	PERSUADIR	PARTICIPAR	DELEGAR
JEFE 1	30.00	20.00	30.00	20.00
Subordinados	10.00	32.50	35.00	22.50
JEFE 2	0.00	40.00	40.00	20.00
Subordinados	20.83	30.00	2.25	1.92
JEFE 3	0.00	40.00	30.00	30.00
Subordinados	10.00	40.00	40.00	10.00
JEFE 4	20.00	20.00	20.00	40.00
Subordinados	0.00	66.70	33.30	0.00
JEFE 5	0.00	30.00	50.00	20.00
Subordinados	0.00	0.00	50.00	50.00
JEFE 6	20.00	30.00	40.00	10.00
Subordinados	20.00	20.00	25.00	35.00
JEFE 7	20.00	30.00	30.00	20.00
Subordinados	25.00	30.00	25.00	20.00
JEFE 8	20.00	20.00	30.00	30.00
Subordinados	15.00	12.50	27.50	45.00

El jefe 1. Se clasifica más entre los estilos de liderazgo de ordenar y participar, sus subordinados lo clasifica con el estilo de participar.

El jefe 2. Se clasifica más con el estilo de liderazgo de participar, sus subordinados lo clasifica con el estilo de persuadir.

El jefe 3. Se clasifica más con el estilo de liderazgo de persuadir, sus subordinados lo clasifica entre los estilos de persuadir y participar.

El jefe 4. Se clasifica más con el estilo de delegar de participar, sus subordinados lo clasifica con el estilo de persuadir.

El jefe 5. Se clasifica más con el estilo de liderazgo de participar, sus subordinados lo clasifica entre los estilos de participar y delegar

El jefe 6. Se clasifica más con el estilo de liderazgo de participar, sus subordinados lo clasifica con el estilo de delegar.

El jefe 7. Se clasifica más entre los estilos de liderazgo de persuadir y participar, sus subordinados lo clasifica con el estilo de persuadir.

El jefe 8. Se clasifica más entre los estilos de liderazgo de participar y delegar, sus subordinados lo clasifican con el estilo de delegar.

### 8.3 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos nos llevan a las siguientes conclusiones:

Ser líder, es algo que todos queremos ser, hay personas que este título lo traen desde niños y vemos cómo desde pequeños son los "líderes" de su grupo de amigos, luego lo son en la escuela y continúan cultivando este adjetivo en sus empleos.

Actualmente, la palabra líder ha retomado importancia en las empresas. Se necesita de gente capaz de dirigir y lograr que sus subordinados hagan la diferencia ante tanta competencia e innovación que encontramos en los mercados.

La noción de liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo.

El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas de la organización con el fin de ayudar al proceso de cambio profundo de la misma, puesto que las empresas necesitan de personas que lleven adelante las ideas, las estrategias, la visión en busca de una mayor competitividad.

Tenemos que ser capaces de hacerlo de la mejor manera posible, proponiendo metas superiores, no conformándose con la evolución de los negocios y sus productos, el mundo está cada vez más cambiante y se necesita ir un paso adelante que la competencia.

Lo que observamos en la Institución Educativa donde realizamos nuestra investigación, es que los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad, sino que están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados, ya que el liderazgo se ve viciado, es decir, no existe unificación, sino que cada jefe y subordinado creen sentir un tipo de liderazgo en comparación con el percibido por su jefe y/o subordinado, ya que de los cuatro tipos de liderazgos que analizamos (persuasivo, el que da órdenes, participativo y el que delega) cada persona cree tener uno diferente

con respecto a su superior o subordinado, pero el que en realidad perciben es uno totalmente contrario o combinado con otro tipo, dando por resultado varias combinaciones de liderazgo.

Intuimos que tal situación probablemente se deba al hecho de que los encuestados creyeron que su opinión sería conocida por la persona a quien hacían referencia, sintiendo temor de contestar sinceramente, lo que provocó la combinación de los diferentes estilos de liderazgo en un mismo superior, o bien por el sistema organizacional de procedimientos que indican cómo llevar a cabo la tarea, lo que no les da libertad de ordenar o bien de sentirse fuera de contexto o agredidos al recibir órdenes.

El buen líder sabe como compensar a sus subordinados y sabe que para lograr sus objetivos y estrategias no basta con tenerse a sí mismo, necesita trabajar en equipo, necesita comprometer a su equipo a que juntos logren evolucionar y llevar a su empresa más allá de las perspectivas.

Los teóricos situacionales, Paul Hersey y Ken Blanchard insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

Podemos concluir diciendo que un líder acepta la autoridad porque se sabe capaz de avanzar, de presentar estrategias en los momentos más difíciles de su empresa y que sabrá siempre apoyar y coordinar a su equipo de trabajo teniendo conciencia del mundo globalizado en el que compiten.

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

## INSTRUCCIONES:

Presuponga que está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones.

LEA cuidadosamente cada reactivo y PIENSE en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule sólo una letra.

En cada situación interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumiría un rol de liderazgo.

Así, por ejemplo, si un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que su ejercicio del liderazgo es más frecuente como objetivo industrial, entonces considera su "STAFF" como subordinados. Sin embargo, si piensa que asume más claramente un rol de líder en sus funciones de padre, entonces piense en sus hijos como subordinados.

Si es maestro considere a sus alumnos como si fueran sus subordinados.

No cambie su marco de referencia de un reactivo a otro. Si desea examinar su comportamiento como líder de diferentes contextos utilice diferentes ejemplares del IDEAL.

- 1) Sus subordinados no han respondido conversaciones amistosas y su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad está bajando vertiginosamente.
  - a) Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
  - b) Está disponible para entablar el diálogo pero no ejerce presión para ello.
  - c) Dialoga primero con sus subordinados y luego fija metas.
  - d) Evita intencionalmente el intervenir.

- 2) La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - a) No toma ninguna acción definitiva.
  - b) Hace lo posible para que el grupo se sienta importante.
  - c) Entabla una interacción amistosa pero continúa asegurando de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
  - d) Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.
  
- 3) Algunos miembros del grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
  - a) Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de problemas
  - b) Deja al grupo que lo resuelva por si solo.
  - c) Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y dirigirlo.
  - d) Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.
  
- 4) Usted está considerando realizar un cambio importante, sus subordinados tienen un magnifico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.
  - a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
  - b) Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
  - c) Permite al grupo formular su propia directriz.
  - d) Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.
  
- 5) El desempeño de su grupo ha venido decayendo los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.
  - a) Permite al grupo formular su propia directriz.
  - b) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
  - c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
  - d) Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

- 6) Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente.
- a) Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
  - b) Enfatiza la importancia de la fecha límite y las tareas.
  - c) Evita intencionalmente intervenir.
  - d) Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
- 7) Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su situación diaria.
- a) Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
  - b) Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio permite que sus integrantes organicen su implantación.
  - c) Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.
  - d) Evita la confrontación y deja las cosas como están.
- 8) La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.
- a) Deja al grupo tranquilo.
  - b) Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
  - c) Toma las decisiones necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
  - d) Cuida de no perjudicar las relaciones jefe–subordinados haciendo excesivo uso de autoridad.
- 9) Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.
- a) Deja que el grupo lo resuelva.
  - b) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
  - c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.

- d) Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.
- 10) Sus subordinados, de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.
- a) Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo presiona.
  - b) Redefine Normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
  - c) Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
  - d) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas.
- 11) Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.
- a) Toma medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
  - b) Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
  - c) Analiza el rendimiento previo al grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
  - d) Continúa sin ocuparse del grupo.
- 12) Informaciones reciente indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados, el grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.
- a) Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
  - b) Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos.
  - c) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
  - d) Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

DETERMINARCIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN				
Alternativas de Acción				
	1	2	3	4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	1	2	3	4

DETERMINARCIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN				
Alternativas de Acción				
	A	B	C	D
1	2	-1	1	-2
2	2	-2	1	-1
3	1	-1	-2	2
4	1	-2	2	-1
5	-2	1	-2	-1
6	-1	1	-2	2
7	-2	2	1	-1
8	2	-1	-2	2
9	-2	1	2	-1
10	1	-2	-1	2
11	-2	2	-1	1
12	-1	2	-2	1
SUBTOTAL				
TOTAL				

## 8.5 BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill.

Cornejo, Miguel Ángel. Liderazgo de excelencia. Liderazgo transformador. Editorial: Grad. S.A. de C.V.

Covey, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Traducción Castellana. Editorial: Paidós.

Crosby, Philip B. Liderazgo. México. Editorial: McGraw-Hill.

Davis Keith & Nowton, John. Comportamiento humano en el trabajo. Editorial: McGraw-Hill

Fiedler, Fred, E. Liderazgo por excelencia. Liderazgo transformador. Editorial: Grad S.A. de C.V.

Fiedler, Fred. Liderazgo y administración efectiva. Editorial: Trillas.

Haroldo Koontz y Heinz Wehrich. Administración, Una perspectiva global. Editorial McGrawHill.

Hersey, Paul y Blanchard, Ken. Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional, no existen dos situaciones iguales. IDH

Redding, W.J. Efectividad gerencial. Editorial: Diana.

Sitio en Internet:



**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**LIDERAZGO SENTIDO Y LIDERAZGO PERCIBIDO  
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA  
DE NIVEL MEDIO SUPERIOR TURNO MATUTINO**

**TESINA PARA OBTENER EL GRADO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
QUE PRESENTAN:**

**Teresa Galindo González  
Ana Socorro Plata Pichardo**

**Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet**

**Unidad Iztapalapa  
División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Economía  
Coordinación de Administración**

**2005**