



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

**“LIDERAZGO PARTICIPATIVO ENCAMINADO A AUMENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

AVIÑA HERNÁNDEZ J. ALBERTO  
ESPINOSA PÉREZ LORENA JAZMÍN

ASESORA:

ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA \_\_\_\_\_

MÉXICO, D.F. A JULIO DEL 2004.

INDICE	PAG.
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIA	7
INTRODUCCIÓN	13
METODOLOGÍA	16
1. Planteamiento del problema	18
1.1 Objetivos de la investigación	18
1.1.1 Objetivo general de la investigación	18
1.1.2 Objetivos específicos de la investigación	18
1.2 Preguntas de investigación	18
1.3 Justificación de la investigación	19
1.4 Hipótesis de la investigación y sistema de variables	19
1.5 Hipótesis estadísticas de la investigación	20
CAPITULO 1	22
Marco referencial	22
1. Administración	23
1.1 El administrador	24
1.2 Antecedentes históricos de la administración	25
1.3 Aspectos psicosociales de la administración	26
2. La Organización.	27
2.1 Concepto de organización	27
2.2 Elementos de la organización	28
2.3 Importancia de la organización	28
2.4 Principios de la organización	29
2.5 Definición de empresa	30
2.6 Clasificación de empresa	30
2.7 Magnitud de la empresa	30
3. Bioavin de México S.A. de C.V.	30
3.1 Antecedentes	30
3.2 Misión, visión y valores	32
3.3 Organigrama	34

## CAPITULO 2

---

<b>Marco teórico</b>	<b>36</b>
<b>1. Liderazgo</b>	<b>37</b>
1.1 Antecedentes	37
1.2 Teoría modelo líder participación	37
1.3 El liderazgo como función dentro de la organización	38
1.4 Conceptos fundamentales	42
1.5 Enfoques comportamentales	43
1.6 Enfoques situacionales	44
1.7 Enfoques personalistas	47
1.8 Enfoques prospectivos	50
1.9 Componentes del Liderazgo y Pensamiento en management	52
1.10 Importancia del liderazgo	55
1.11 Estilos de liderazgo	57
1.12 Teoría tradicional	67
1.13 Administración científica	67
1.14 Teoría clásica de la administración.	69
1.15 Teoría de la dirección administrativa	72
1.16 Teoría de las relaciones humanas	73
1.17 Estudios de Ohio State	75
1.18 El Grid y su aplicación	77
1.19 Teoría de los rasgos	77
1.20 Teoría situacional	79
1.21 Modelo administrativo	80
1.22 Modelos conductuales	81
1.23 Teorías de liderazgo	82
1.24 Liderazgo y autoridad	90
1.25 Cualidades del líder	90
1.26 Patrones de conducta de los líderes de equipo	92
1.27 Fuentes de influencia en el liderazgo	92
1.28 Responsabilidades del liderazgo	93
1.29 Comportamiento gerencial	94
1.30 Gerencia participativa	95
1.31 Modelo de Vroom-Yetton (teoría de las expectativas)	96
<b>2. Productividad</b>	<b>104</b>
2.1 Antecedentes	104

---

<b>2.2</b>	<b>Conceptos fundamentales</b>	<b>104</b>
<b>2.3</b>	<b>Importancia y función de la productividad</b>	<b>105</b>
<b>2.4</b>	<b>Errores comunes acerca de la productividad</b>	<b>106</b>
<b>2.5</b>	<b>Tipos de productividad</b>	<b>107</b>
<b>2.6</b>	<b>Definición de términos básicos</b>	<b>107</b>
<b>2.7</b>	<b>Factores de la productividad en la empresa.</b>	<b>108</b>
<b>2.8</b>	<b>Productividad en las empresas.</b>	<b>110</b>
<b>2.9</b>	<b>Enfoques de medición</b>	<b>111</b>
<b>2.10</b>	<b>Desarrollo de la organización</b>	<b>112</b>
<b>2.11</b>	<b>Reuniones para estimular la expresión de ideas...</b>	<b>113</b>
<b>2.12</b>	<b>Técnica del grupo nominal.</b>	<b>113</b>
<b>2.13</b>	<b>Gestión eficaz de los recursos humanos.</b>	<b>114</b>
<b>2.13.1</b>	<b>Gestión del personal.</b>	<b>114</b>
<b>2.13.2</b>	<b>Función de la dirección.</b>	<b>115</b>
<b>2.13.3</b>	<b>Motivación de la mano de obra.</b>	<b>116</b>
<b>2.13.4</b>	<b>Participación de los trabajadores.</b>	<b>116</b>
<b>2.13.5</b>	<b>Capacitación en relación con la productividad.</b>	<b>117</b>
<b>2.14</b>	<b>Factores utilizados para el incremento en la productividad</b>	<b>117</b>
<b>2.14.1</b>	<b>Compromiso</b>	<b>117</b>
<b>2.14.2</b>	<b>Reto.</b>	<b>117</b>
<b>2.14.3</b>	<b>Propósito.</b>	<b>117</b>
<b>2.14.4</b>	<b>Control.</b>	<b>117</b>
<b>2.14.5</b>	<b>Superación.</b>	<b>117</b>
<b>2.14.6</b>	<b>Equilibrio.</b>	<b>118</b>
<b>2.15</b>	<b>Visión integradora del líder hacia el estrés con relación a la productividad.</b>	
<b>2.15.1</b>	<b>Análisis de la productividad.</b>	<b>120</b>
<b>2.15.2</b>	<b>Subtipos de Estrés</b>	<b>124</b>
<b>2.15.3</b>	<b>El estrés como enfermedad profesional.</b>	<b>128</b>
<b>2.15.4</b>	<b>Estrés y estresares</b>	<b>130</b>
<b>2.15.5</b>	<b>Factores de riesgo y factores protectores.</b>	<b>132</b>
<b>2.15.6</b>	<b>Impacto del estrés en productividad, calidad y seguridad</b>	<b>138</b>
<b>2.15.7</b>	<b>Estrategias de Intervención.</b>	<b>138</b>
<b>2.15.8</b>	<b>Síntesis</b>	<b>141</b>
<b>2.15.9</b>	<b>Consejos Generales</b>	<b>141</b>
<b>2.16.10</b>	<b>Planes en curso</b>	<b>142</b>

<b>CAPITULO 3</b>	
<b>1. Metodología de la investigación</b>	<b>143</b>
<b>1. Tipo de investigación</b>	<b>144</b>
<b>1.1 Diseño de investigación</b>	<b>144</b>
<b>1.2 Población</b>	<b>144</b>
<b>1.3 Muestra</b>	<b>145</b>
<b>2. Técnicas e instrumentos de la investigación</b>	<b>145</b>
<b>2.1 Técnicas de investigación</b>	<b>145</b>
<b>2.2 Técnicas de análisis de los datos</b>	<b>145</b>
<b>2.3 Cuadro para dimensionar las variables</b>	<b>148</b>
<b>2.4 Análisis de resultados</b>	<b>149</b>
<b>3. Descripción de instrumentos</b>	<b>174</b>
<b>3.1 liderazgo participativo</b>	<b>174</b>
<b>3.2 productividad</b>	<b>174</b>
<b>4. Análisis estadístico de los resultados</b>	<b>174</b>
<b>4.1 Análisis e interpretación de la muestra de Bioavin de México S.A. de C.V.</b>	<b>175</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>190</b>
<b>ANEXOS</b>	

# *AGRADECIMIENTOS*

**A nuestra asesora Ernestina Inés Zapiain por su apoyo y disponibilidad.**

**A nuestros profesores, connotados maestros de mi generación, que nos entregaron niveles de excelencia académica sólo comparables con los mejores colegios de países desarrollados.**

**Al ing. Zenón Sánchez gerente operativo de Bioavin México S.A. DE C.V. sin el cual no hubiese sido posible este trabajo.**

# DEDICATORIA

A mi madre: a veces decimos cosas que el corazón no siente... Lastimamos, herimos, lloramos, sufrimos y sin llegar a decir ni una sola palabra, sin llegar a decir la verdadera razón y cuando la decimos muchas de ellas no nos creen, siendo más difícil llevar a cabo nuestras decisiones. Juzgamos sin antes dar la esperanza a defenderse o un espacio que pueda decir las causas de su inocencia, malinterpretamos eventos que sólo viven en nuestras cabezas, eventos nada reales volviéndonos ciegos por la rabia y ahogándonos en la decepción.

Resulta más difícil pisar la realidad con los ojos cerrados, el corazón congelado, la mente confusa inventando cada excusa con los labios o manteniéndonos callados. A veces no nos damos cuenta del daño que hacemos, otras las queremos evitar hablando o anticipando el evento, a veces no sabemos que hacer cuando sólo la tarea es sencilla y no complicada, a veces soñamos con algo inalcanzable cuando no nos damos cuenta cuán cercano está el realizarlo, a veces nos frustramos por los tropiezos que nos damos y caemos en declive de la tristeza, la soledad, la depresión que en ocasiones nos llevan a cometer actos inadecuados. Otros momentos no sabemos por qué suceden las cosas mas todo tiene su porqué...

A veces no controlamos la lengua y le dejamos que se despliegue sin controlar las palabras que salen de ella, algunas sin sentido y otras con motivos, a veces deseamos aquello que no queremos, que sólo en los momentos de ira salen pero no del corazón sin convertirse en el verdadero sentimiento o deseo salidos de adentro que llamamos corazón... A veces sólo dejamos que sea un instrumento nuestros labios para que salga lo que tenemos dentro de nosotros, que nos ahoga, que nos oprime y no nos deja dormir...

A veces cuando lloramos nadie se percata, cuando estamos callados nadie preguntan el porqué y solo piensan que estamos cansados o algo similar, cuando necesitamos a alguien sentimos que a nadie le importamos más no nos damos cuenta cuan cercano pueden estar y somos nosotros quienes nos aislamos lastimándonos más, hiriéndonos y hundiéndonos en la soledad...

A veces la soledad no es una buena compañera, a veces es mejor compartir nuestras penas con personas que verdaderamente les interesamos y sabemos que no nos darán la espalda y no sobrellevarlas creyéndonos un super-hombre o super-mujer cuya barrera es indestructible y nada frágil, a veces somos más vulnerable de lo que pensamos y fácil de desarmar sin saberlo.

A veces tenemos que dar la iniciativa de nuestros actos, convertirnos en el protagonista principal de nuestra propia historia de vida, siendo el malo y a la vez el

bueno, siendo el optimista y otras el pesimista... pero olvidamos nuestra verdadera personalidad y adoptamos las más fáciles e incorrectas debido a la debilidad, a veces no nos damos cuenta cuan fuertes podemos ser, la tenacidad y potencia interior que guardamos dentro, pero tan dentro que no lo dejamos salir...

A veces debemos mirar con la frente elevada sin mirar abajo, sin mirar atrás, sin dar un paso esquivo o temeroso. Siempre firme a pesar de todo, siempre alerta a lo que puede venir, siempre siendo uno mismo, un tropiezo, una levantada, un sufrimiento, una fortaleza, una lágrima, una sonrisa. Mostrar la otra cara de la moneda, demostrar cuan fuerte podemos ser cuando lo deseamos, cuanta energía tenemos cuando nos proponemos, cuanta fortaleza guardamos y no la utilizamos .....

A veces el corazón va donde la voz no puede llegar... y hay cosas que nunca se cuentan y mueren en nuestros corazones...

A veces somos una parte o un todo de quien nos educo y dio cuanto pudo sin esperar a cambio más que un te amo, gracias madre por darme tu esencia. Y con ello tus valores y parte de tu vida.

A mi hermana por sus cuidados cuando pequeño.

Alberto Aviña

**A mi madre:**

**Quien en todo momento me ha apoyado para seguir adelante, quiero agradecerle el haberme ayudado en todos los aspectos, para poder concluir una etapa más de mi vida. Por que siempre se ha esforzado por darme lo mejor le dedico todo el esfuerzo realizado.**

**A mi abuelita y primo:**

**Quienes me han guiado en mi camino, les agradezco por la dedicación que han tenido conmigo, les ofrezco estos momentos de alegría por haber terminado una etapa más.**

**A mi hijo y esposo:**

**También les dedico mis esfuerzos por los momentos en los que no pude estar con ellos.**

**Lorena J. Espinosa**

*“Hay quienes ven más allá de esos límites de la experiencia y penetran en el futuro. Creen que los sueños pueden volverse realidad. Abren nuestros ojos y elevan nuestro espíritu. Se plantan firmes ante los vientos de resistencia y nos alientan para continuar luchando. Les llamamos líderes. Nos conducen a sitios en los que jamás hemos estado.”*

*(Kouzes y Posner, 1987).*

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

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

Es importante distinguir que el liderazgo ocupa estilos diferentes en atención al ámbito donde actúe. Sin embargo no pierde su condición de inducir el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas. En algunos casos se evidencia insatisfacción de los empleados, no por el trabajo que realizan, más bien por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico que aporta la empresa para con ellos y que en algunos casos se centraliza en la productividad, sin atender a un sistema complicado de factores interrelacionados, particulares, organizacionales, ambientales y tecnológicos.

El liderazgo participativo incrementa los niveles de delegación y comunicación que, según Rees (1.995), fortalece la tendencia del trabajo en grupo, representa una concientización y reconocimiento de que la involucración de los empleados puede ser la clave para una mejora de la productividad. Los gerentes y líderes están reconociendo el hecho de que el personal apoya, lo que ayuda a crear; y que el mejor lugar para tomar decisiones es en los niveles en los que se implementarán.

En este marco de ideas se realizará esta investigación, en la empresa "Bioavin México, S.A. de C.V."

El Problema, contendrá el Planteamiento del Problema, la Formulación, los Objetivos de la Investigación, Generales y Específicos, Justificación y Delineamiento del Estudio.

En el Marco Teórico, se reseñaran los Antecedentes de la investigación. Seguidamente se presentan las bases Teóricas, así como también, la definición de términos básicos y las variables de estudios.

En el Marco Metodológico, se registrarán el tipo de investigación, la población, las técnicas de recolección de datos, los procedimientos, así como también las técnicas de análisis utilizadas en el tratamiento de la información.

El Análisis de Resultados tratará del análisis, discusión y resultado de la investigación.

---

La Conclusiones y La Propuesta; se presentaran las conclusiones y los lineamientos de la propuesta que surge del análisis e interpretación de los resultados.

# *METODOLOGÍA*

## METODOLOGÍA

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo que se trata de abordar en esta investigación, es como el liderazgo participativo puede influir para llegar a lograr los objetivos de la empresa, puesto que estos, son un factor importante que refleja parte de la productividad y que al cumplir con ello se puede decir que se han utilizado los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios para este logro. Pero teniendo presente que sin la asesoría o planeación de un líder, el costo, y los recursos como tales serían mucho más elevados y diríamos entonces que no es muy productivo el trabajo realizado. Por ello es que la combinación de ambos factores podría resultar muy conveniente hacia cualquier empresa. Pero para poder lograr este objetivo, se plantea en este trabajo, la importancia del liderazgo participativo ya que como lo indica su nombre, hace que todos se sientan incluidos y por supuesto tengan o realicen mejor su trabajo, con lo cual se reducirían costos, ya que al trabajar de la mejor forma, es decir, con calidad, el costo es menor y el trabajo de mayor calidad.

Para saber si realmente, estos dos factores se relacionan se realizara en la presente investigación un estudio de cómo podría llegar a funcionar al implementar el liderazgo participativo en la productividad. Para este estudio que se pretende realizar, es que se solicito a la empresa “**BIOAVIN MÉXICO, S.A. de C.V.**”. El apoyo para poder realizar la presente investigación.

Recordemos que lo más importante dentro de nuestro estudio, es que los líderes integren a todos y cada uno de los empleados a formar parte de las ideas, decisiones y acciones que se deben tomar para la mejora de la productividad en la empresa.

Lo que se tomará en cuenta para nuestro estudio es la actitud de los líderes con respecto a sus subordinados, para saber que tanto estos pueden influir para alguna idea, toma de decisión o acciones, con respecto a su área o nivel en el que laboran. Este factor será indispensable, ya que es esta la propuesta de la presente investigación. Para ello será importante tanto la opinión de nuestros gerentes como de los empleados.

## 1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Lo que se pretende con la presente investigación es diseñar una propuesta de liderazgo participativo para lograr elevar la productividad de las empresas, ya que una de las partes más importantes, para el logro de los objetivos, son los recursos humanos ya que se basan en ellos principalmente para la realización del trabajo, como ya se dijo anteriormente, mediante la aportación de ideas de estos dentro de sus áreas específicas se puede lograr la optimización de los recursos, lo cual nos llevar a una alta productividad con calidad, lo cual se podría traducir en eficacia en la empresa, lo cual por supuesto significan mejoras cada vez mayores.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.- Caracterizar el estilo de liderazgo de los gerentes de la empresa
- 2.- Determinar los componentes del estilo de liderazgo que formaron la participación en la empresa
- 3.- Determinar los factores tecnológicos que están incidiendo en la productividad de la empresa
- 4.- Determinar la disposición de los Gerentes y empleados para asumir el estilo de liderazgo participativo en su desempeño en la empresa.
- 5.- Establecer el efecto que generaría el liderazgo en la productividad de la empresa

## 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentados por los gerentes de “**BIOAVIN MÉXICO, S.A. de C.V.**” según el cuestionario de Paul Hersey y Denneth H. Blanchard antes y después de la investigación?
2. ¿Cuál de los estilos de liderazgo propuestos por Paul Hersey y Denneth H. Blanchard es el predominante en los participantes de “**BIOAVIN MÉXICO, S.A. de C.V.**”?
3. ¿Se presentaron cambios en el estilo de liderazgo presentado por los participantes de las después de la propuesta resultante de la presente investigación?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico ya que permite determinar y analizar los factores que están presentes en el liderazgo participativo, el cual es considerado actualmente como la vía para crear una atmósfera de apertura y confianza, para que la gente hable y contribuya, esto es posible mediante la aplicación de técnica que cuente con un buen balance participativo de los grupos en busca de elevar en nivel de productividad.

Asimismo sirve de guía a los gerentes de la empresa seleccionada para detectar las fortalezas y oportunidades de su gestión, en cuanto al liderazgo que ejerce y como este, es considerado por los empleados Esto permite prever situaciones y delinear acciones futura, creando condiciones favorables para la productividad de la empresa.

Igualmente esta investigación pretende proveer una propuesta con operaciones y acciones que oriente el liderazgo de la empresa hacia la participación, bajo un clima de consenso que permitan un intercambio de ideas, toma de decisiones y acciones, en procura de elevar el nivel de productividad de la empresa.

### 1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN Y SISTEMA DE VARIABLES

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

#### **Variable: Liderazgo Participativo**

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

#### **Definición Operacional:**

Dimensión	Indicadores
Componentes del Estilo de liderazgo	Toma de decisión compartida.  Delegación.  Participación.

**Variable: Productividad Laboral.**

**Definición Conceptual**

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

**Definición Operacional:**

Dimensión	Indicadores
Factores tecnológicos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del producto o del servicio.</li> <li>- Planta y equipo.</li> <li>- Mecanización.</li> <li>- Proyectos y métodos de los procesos.</li> <li>- Condición de los materiales.</li> </ul>

**1.5 HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Ho: El programa de Liderazgo Participativo ayuda a mejorar la confianza de los trabajadores para tener una mayor productividad en la empresa Bioavin S.A. de C.V.

Ha: El programa de Liderazgo Participativo no ayuda a mejorar la confianza de los trabajadores para tener una mayor productividad en la empresa Bioavin S.A. de C.V.

Ho:  $\mu_1 \neq \mu_2$

Ha:  $\mu_1 = \mu_2$

Ho: La productividad de la empresa Bioavin se incrementó en el 2004 con relación a la del 2002 al implantarse el programa de Liderazgo participativo en la empresa.

Ha: La productividad de la de la empresa Bioavin no se incrementó en el 2004 con relación a la del 2002 al implantarse el programa de Liderazgo participativo en la empresa.

$$Ho: \mu_1 < \mu_2$$

$$Ha: \mu_1 \geq \mu_2$$

# MARCO REFERENCIAL

## CAPITULO 1

---

## MARCO REFERENCIAL

### 1. ADMINISTRACIÓN

Se afirma que existe ejercicio de la Administración desde que dos o más personas se agrupan para conseguir un fin común. En este esfuerzo cooperativo, surgen problemas de definición de los objetivos, de formulación de estrategias, de elaboración de planes y programas, de dirección, de asignación de tareas a los colaboradores, de coordinación, de evaluación de resultados, etc., que es necesario solucionar en forma racional y científica. Esa es la razón de ser de la ciencia conocida como ADMINISTRACIÓN.

La mayoría de las veces los directivos, mandos medios y superiores de las instituciones públicas y organismos paraestatales, por su formación específica en ingeniería, arquitectura, contabilidad y otras especialidades, no poseen los conocimientos administrativos adecuados y las técnicas que utilizan para dirigir y administrar las instituciones a su cargo, son empíricas basadas en la intuición o en la experiencia de terreno. Esto, la mayoría de las veces no da buenos resultados, si bien es cierto, que algunas personas, con ciertas características innatas o adquiridas, pueden llegar a ser buenos administradores prácticos con resultados exitosos, no es menos cierto que la científicidad y la teoría aunada a la investigación, al estudio sistemático, a la creatividad y a la experiencia, contribuye a formar mejores y más eficientes administradores públicos. El empírico no cuenta con los elementos suficientes para resolver contingencias, problemas y complicaciones que suelen presentarse en un momento dado en la planeación, organización, dirección y control del quehacer institucional. De allí la importancia de una preparación académica o de una capacitación racional, planeada, secuencial y sistemática para que el personal de las empresas públicas y privadas en sus diferentes niveles de responsabilidades se mantengan actualizados en los principios y técnicas de la Administración.

La Administración es un proceso cuya dinámica se basa en la aplicación de normas y en la utilización de medios para obtener un determinado fin. Se considera que la Administración es a la vez ciencia, arte y profesión.

Examinaremos brevemente las ideas al respecto; Existen varios conceptos de ciencia, uno de ellos se expresa de la siguiente manera:

Ciencia es un conjunto de conocimientos organizados que forman una rama del saber humano.

En este sentido la Administración puede considerarse como una ciencia, ya que requiere de estudios debidamente estructurados para su conocimiento. La

Administración es una ciencia de carácter práctico porque trata de conocer para dirigir a otros hombres, utilizando para ello principios, técnicas y prácticas. Se considera que la Administración forma parte de las ciencias sociales, dado que aplica sus principios a situaciones o aspectos humanos del hombre en sociedad. Está en íntima interrelación con otras ciencias tales como la psicología, la antropología, la sociología, el derecho, la economía, la política, etc.

La Administración también es un arte, ya que comprende un conjunto de reglas, técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos que facilitan el quehacer del administrador los cuales unidos a su habilidad personal producen la eficiencia administrativa.

Se dice también que es una profesión pues constituye en sí un conjunto de conocimientos especializados para guiar, servir, enseñar y aconsejar a otros.

Existen varias definiciones de Administración según diversos autores y las corrientes administrativas a que ellos pertenecen en el presente trabajo entenderemos como Administración: "ACCIÓN ENCAMINADA A OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN BASE A OBJETIVOS Y A TRAVÉS DE UN PROCESO".

## 1.1 EL ADMINISTRADOR

En español ADMINISTRADOR ES EL QUE GOBIERNA O DIRIGE. Administrador es el que administra (Real Academia de la Lengua Española). Son sinónimos de administrador: gobernador, rector, regente, gerente, director, ministro, intendente gestor, apoderado, jefe, guía, dirigente, mayordomo, síndico, cuidador, tutor, curador (ver diccionarios de sinónimos).

Administrar significa: gobernar, regir, aplicar. Son sinónimos de administrar: dirigir, cuidar, regentar, tutelar, mandar, apoderar.

La Academia de la Lengua anota: "administrador. Que administra. Persona que administra bienes ajenos". Lo anterior expresa la posibilidad de que el administrador se ocupe de bienes propios (primera acepción) o bienes ajenos (segunda acepción).

El significado y los sinónimos de la palabra administrador son totalmente vigentes. En la práctica los significados que reconoce la Academia de la Lengua se encuentran en el uso generalizado y cotidiano del lenguaje. Lo anterior se prueba en el hecho de que cuando hablamos de la "administración" de una entidad, cualquiera que sea, estamos refiriéndonos, en primera instancia, a su gobierno o dirección: el máximo titular de la administración de la Universidad Autónoma Metropolitana es el Rector; el titular de la

Administración Federal es el Presidente de la República; el titular de la administración del Distrito Federal es el Regente; el titular de la administración de Michoacán es el Gobernador del Estado; el titular de la administración del Municipio de Atoyac es el Presidente Municipal, también llamado Alcalde o Edil; el titular de la administración de Pemex es el Director General de esa empresa; el titular de la administración de un departamento o área cualesquiera de un organismo es el jefe o gerente de la misma.

Es un hecho que existe una gama muy amplia de jerarquías para gobernar o dirigir las instituciones: presidentes, vicepresidentes, gobernadores, regentes, ministros, directores, gerentes, jefes, supervisores, etc., donde cada cargo específico tiene su propia connotación pero donde todos ellos administran, es decir, gobiernan, aún cuando en general reportan a instancias superiores, también son, de una u otra manera, subordinados. Pero el rasgo que les es común es el mando, la autoridad; la diferencia expresa fundamentalmente jerarquía y facultades.

## 1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Remontándonos a nuestro pasado podemos ver que la administración surge desde la época precolombina, con los aztecas, los Mayas y los Olmecas ya que eran las culturas en las que existía una estructura organizacional compleja. Durante la colonia se puede decir que hay un retroceso en la administración ya que haciendo una comparación con los sistemas que se tenían anteriormente, estos fueron más rústicos. En el México independiente trajo consigo mas retroceso debido al choque producido por las diversas corrientes que deseaban imponerse, no es, sino hasta la reforma que se da un crecimiento debido a la separación de la iglesia con el estado. Ya en el Porfiriato se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos. La revolución mexicana presento debido al desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social, un gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos. Ya en los regímenes pos-revolucionarios se da con la constitución aspectos que permiten la mejora en los procesos administrativos ya que hacen referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos. Y actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

### 1.3 ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Es bien sabido que la esencia de la administración –pública y privada– se encuentra en la coordinación del trabajo humano, el capital y la tecnología que compactadas y coordinadas logran la producción de bienes y/o servicios o el logro de los objetivos institucionales.

Por excelentes que sean la planeación y organización o la tecnología, estas permanecerán estáticas sino logramos entender, aprovechar y encauzar positiva y constructivamente los valores, capacidades, motivaciones e intereses de los seres humanos. Sólo extrayendo este enorme potencial lograremos que la etapa mecánica de la administración (planeación y organización) adquieran movimiento y se transformen en acción y resultados tangibles.

El éxito de las funciones de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y programas de las instituciones están condicionados, en su mayor parte por la participación y el esfuerzo de los individuos que las integran. De allí la importancia cada vez más relevante del estudio de los ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA ADMINISTRACIÓN, es decir de aquellos que nos permiten entender el comportamiento del FACTOR HUMANO.

La presente memoria tiene como objetivo general el proporcionar elementos básicos sobre la materia y relacionar aspectos de interés para todas aquellas personas que tienen que dirigir el trabajo de otros y obtener resultados conjuntamente con ellos.

Por razones de índole pedagógica y didáctica está elaborada en forma sistemática utilizando el método deductivo. Con ello se pretende proporcionar las bases teórico-vivenciales para la comprensión de los aspectos humanos de la administración de personal.

- Los aspectos psicosociales de la administración:

Ubica a la Dirección de personal dentro de las etapas del proceso administrativo y la diferencia de la administración de personal. Hace también referencia a los aspectos psicosociales de la administración, algunos de los cuales se desarrollan con mayor amplitud en el tema siguiente.

#### **-Comunicación:**

En ella analizamos el concepto de comunicación relacionándolo con el de información, nos adentramos en la teoría sobre comunicación de Andrés Vela y comparamos su notable diferencia con la teoría mecanicista de Karl Berlo que todos conocemos, identificamos las características de una comunicación eficaz. Se incluyen

ejercicios vivenciales para desarrollar las habilidades de escuchar y comunicarse y el artículo "El escuchar activo" de Carls Rogers con el objeto de que los participantes efectúen una lectura analítica del mismo.

### **-Motivación**

En lo que se refiere a Motivación, identificaremos el concepto de motivación, y las principales teorías sobre motivación. Se incluye el inventario de motivación personal, basado en la teoría de Mc.Clelland, y un artículo sobre el enfoque trascendente de Viktor Frankl, elaborado por la Dra. Gloria Robles, académica del Instituto Tecnológico Autónomo de México-ITAM para ser analizado por los participantes.

### **-Liderazgo**

Se incluyen el concepto de liderazgo, teorías acerca del liderazgo, así como el índice de seguimiento de madurez de un grupo (FMI) instrumento tecnológico basado en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que se utiliza para elegir un estilo de liderazgo eficaz.

## **2. LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín Reyes Ponce.

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" Joseph L. Massie.

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" Beckles, Carmichael y Sarchet.

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" Koontz & O'Donnell.

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V.

## 2.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los elementos de la organización son los siguientes:

### **Estructura.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

### **Sistematización.**

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

### **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.**

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

### **Jerarquía.**

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

### **Simplificación de funciones.**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

## 2.3 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

La importancia de la comunicación radica en los siguientes puntos:

- ✦ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- ✦ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✦ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- ✦ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✦ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

## **2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Los principios de la organización para su mejor funcionamiento son :

### **Del objetivo.**

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

### **Especialización.**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

### **Jerarquía.**

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

### **Paridad de autoridad y responsabilidad.**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

### **Unidad de mando.**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

### **Difusión.**

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

### **Continuidad.**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

## 2.5 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Se entiende por empresa a un organismo o entidad cuyo objeto esencial es producir bienes y/o prestar servicios que satisfagan necesidades de una comunidad.

## 2.6 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Se les puede clasificar en base a diferentes criterios:

- ✦ DE ACUERDO A SUS OBJETIVOS: Se clasifican en publicas (no lucran) y privadas (tienen como objetivo lucrar).
- ✦ DE ACUERDO A SU FUNCIÓN: Industriales (las que llevan a cabo cualquier cambio o alteración a la materia prima) y Comerciales (Las que distribuyen productos que otros fabrican).
- ✦ EL QUE UTILIZAN LAS PYMES: El Programa de ayuda para la pequeña y mediana empresa y que clasifica a las empresas en micro, pequeña, mediana y grande empresa.

## 2.7 MAGNITUD DE LA EMPRESA

### 3. BIOAVIN DE MÉXICO S.A. DE C.V.

#### 3.1 ANTECEDENTES

**BIOAVIN LABORATORIOS, S.L. dedica su actividad a la medicina natural, fitoterapia y nutrición, mediante la elaboración de productos naturales de calidad, a partir de cultivos propios de plantas.**

#### **CONTROL EXHAUSTIVO DE LA MATERIA PRIMA**

Puesto que todos los productos aquí ofrecidos son naturales, estos laboratorios realizan un control minucioso no tan sólo de sus procesos de elaboración, sino de la propia materia prima: plantas de sus



cultivos ecológicos de las que extraen la mayor cantidad de principio activo, para su mayor eficacia.

Asimismo, **BIOAVIN LABORATORIOS, S.L.** dispone de personal calificado y con gran ilusión por aportar preparados de calidad, un trato y servicio que se ve recompensado con su fiel clientela.



### HERBETOM 2PM, UNO DE SUS MAYORES LOGROS

Uno de los productos "estrella" de la compañía es el denominado Herbetom 2PM, un jarabe contra el asma y otros problemas respiratorios, que favoreció la incursión de **BIOAVIN LABORATORIOS, S.L.** en el mercado británico e internacional.

Actualmente, la empresa considera que la fitoterapia es cada vez más, una parcela con la que todos los profesionales de la salud deben contar, para poder curar a un paciente. Lo importante es la estandarización de sus principios activos que permiten una dosificación adecuada. Así, la firma trabaja constantemente en las investigaciones de nuevos productos, que resuelvan las distintas necesidades del consumidor. La empresa, de capital íntegramente español, inicia su andadura en 1989 con el objetivo de ofrecer al consumidor una completa gama de suplementos dietéticos, plantas medicinales, etc. que amplía de forma constante, manteniendo siempre una buena relación calidad - precio. Para ello, **BIOAVIN LABORATORIOS, S.L.** cuenta con grandes profesionales y cultivos ecológicos propios en la zona de Andalucía, además de acuerdos de investigación con distintas Universidades.

### PRESENTES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

**BIOAVIN LABORATORIOS, S.L.** está presente en nuestro país y tiene acuerdos comerciales en 32 países, además de delegaciones propias en el Reino Unido, Francia, Portugal, México y Venezuela. De cara al futuro, la empresa proyecta la inauguración de una nueva fábrica en Andalucía (además de las dos en Zaragoza y una en México que ya tiene) y el abrirse a nuevos mercados, sin dejar de consolidar los actuales, manteniendo intacta su filosofía:

"Una Nueva Fuente de Salud".

**BIOAVIN LABORATORIOS, S.L.**  
Málaga, 40 - 50008 ZARAGOZA  
- Tel. 876 27 87 90 - Fax 876 38 26 67

### 3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El contexto en el cual se insertan actualmente las organizaciones se caracteriza cada vez más por una fuerte competencia y una marcada tendencia a la globalización. Si bien esto es de conocimiento generalizado, creemos oportuno destacar que Bioavin conoce y asume en su desempeño cotidiano esta realidad, que exige la elaboración e implementación de un plan estratégico que a modo de recurso cuantitativo y objetivo permita tomar decisiones apoyadas en hechos y no en conjeturas.

Es por ello que nos resulta muy grato comunicarnos con nuestros clientes para hacerlos partícipes de la nueva etapa que la organización desea transitar. La misma se basa en una constante preocupación por la situación posicional de la compañía tanto en el mercado local como en el internacional, con el objetivo de alcanzar de manera sistemática los más altos estándares de satisfacción de sus clientes en un entorno cada vez más competitivo en cuanto a precios y servicios ofrecidos y valorados por el cliente. Así deseamos tener un único eje comunicacional que transmita las fortalezas de Bioavin y potencie las ventajas que diferencian a la organización de la competencia. Esta fue la idea central para concebir un plan estratégico global que apunta al desarrollo de la actividad a partir de un mayor sincronismo entre la conducción, el personal de Bioavin y las matrices y distribuidores exclusivos.

Como parte de las actividades iniciales involucradas por este plan se destaca la definición de la visión, misión y valores de la empresa. Consideramos oportuno recordar qué entendemos por visión y misión:

La visión de la empresa plantea un desafío significativo aunque alcanzable y traza la orientación básica para enfrentar dicho desafío.

La misión aborda la esencia de lo que ella es en realidad, se refiere a una posición deseada en un mundo futuro pronosticado.

La misión tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio y las competencias que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro. Sobre esta base Bioavin ha declarado su visión y misión apuntando a posicionarse como empresa de categoría internacional dedicada a brindar productos de la más alta calidad y con el propósito de velar por la satisfacción de los clientes actuales y potenciales. Asimismo, y como guía para este plan, se ha propuesto la unificación de la imagen institucional logrando una clara identidad corporativa que refleje la filosofía inherente a la organización en su relación con el cliente, y la adopción del nuevo slogan -Bioavin es confiabilidad-, que sintetiza la imagen de calidad y seguridad brindada por la empresa con sus productos.

Todas estas novedades que hoy compartimos con ustedes se fundamentan en profundas investigaciones que se han realizado tanto anterior como recientemente.

### **Misión**

"Somos una Compañía que apoya el crecimiento del País impulsando a la creación de nuevos empleos.

Nos esforzamos siempre en ser innovadores brindando a nuestros clientes el mejor servicio satisfaciendo sus expectativas.

Proporcionamos a nuestros empleados la oportunidad de desarrollo y superación personal y profesional.

Ante nuestras autoridades, proveedores e Instituciones, cumplimos siempre con los requisitos establecidos.

Nuestros accionistas tienen la seguridad de que cada uno de nuestros negocios se realiza cumpliendo con las políticas fijadas garantizando la continuidad y el crecimiento permanente de la empresa".

### **Visión**

Nuestra empresa siempre tiene una visión positiva del futuro, en el que a través de las estrategias que se desarrollen e implementen nos permitan cumplir siempre con los objetivos establecidos.

Permanentemente estaremos abriendo nuevos mercados y desarrollando nuevos servicios siendo nuestra meta el ser líderes en el mercado regional y lograr un posicionamiento en el mercado nacional.

Seguiremos contribuyendo al desarrollo de la economía del país y creceremos a través de una operación eficiente y eficaz.

Entendemos que lo más importante para la empresa son nuestros clientes y nuestro personal y así será siempre, por lo que nuestros esfuerzos continuarán enfocados a su satisfacción.

### **Valores**

Nuestros valores constituyen una parte fundamental de la Empresa y están presentes y se recuerdan en cada una de las actividades que se realizan.

Estos Valores son:

- \* HONESTIDAD
- \* EFICIENCIA
- \* EFICACIA
- \* JUSTICIA

---

\* OPORTUNIDAD y

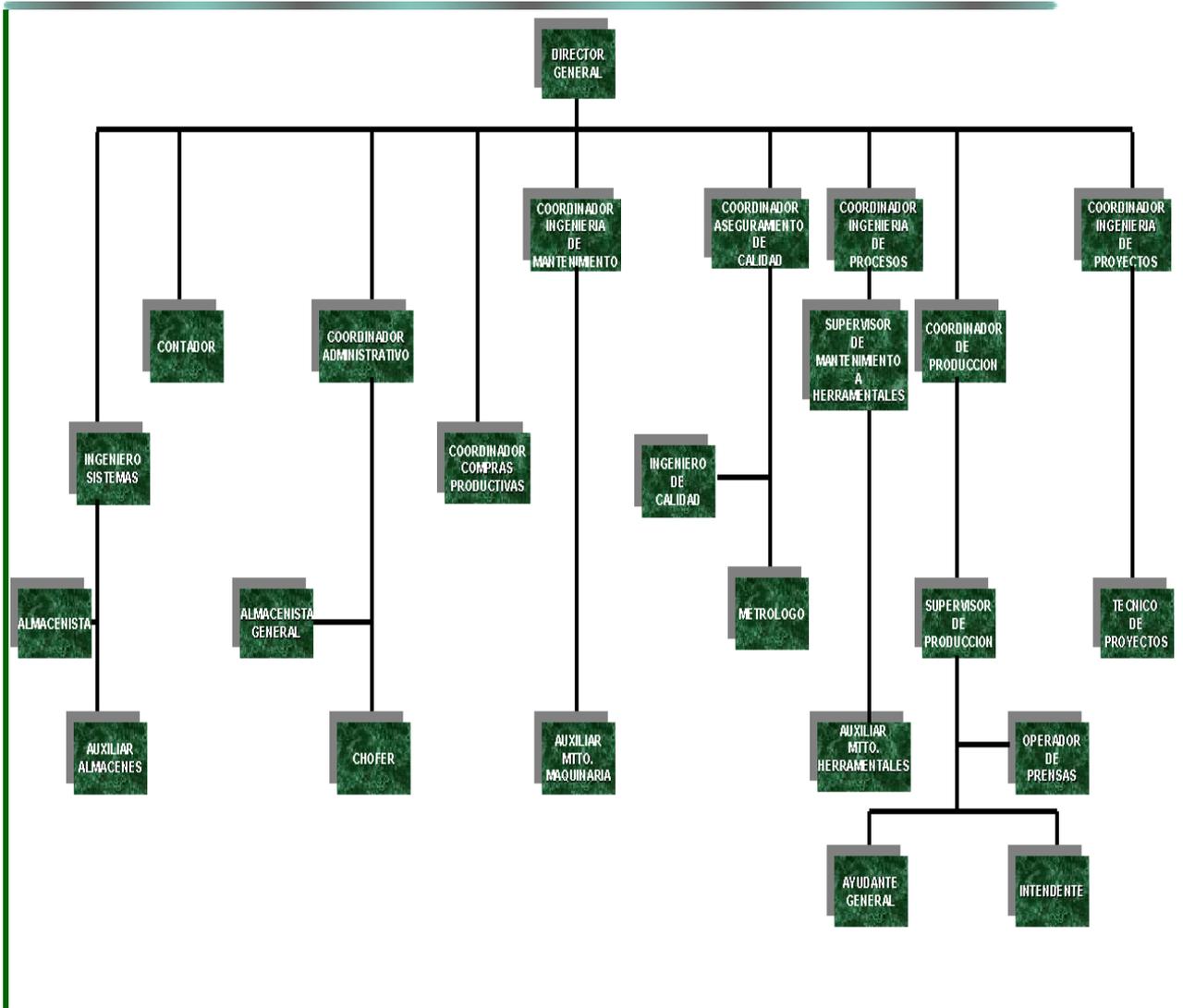
\* DEDICACION

Y principalmente tenemos una Política de Calidad:

"Impulsamos la creatividad de nuestros empleados para producir ideas y aptitudes que anticipen las expectativas de los clientes entregándoles productos y servicios libres de errores".

### 3.3 ORGANIGRAMA





# MARCO TEORICO

## CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

## 1. LIDERAZGO

"Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales"

A través de una definición operacional podríamos conceptualizar el liderazgo como:

La capacidad para influir en el comportamiento de otras personas o de un grupo para conducirlos, guiarlos, orientarlos hacia el logro de un objetivo previamente determinados.

### 1.1 TEORÍA MODELO LÍDER-PARTICIPACIÓN.

Teoría de liderazgo que ofrece una serie de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativa en diferentes situaciones. El modelo como firma que la investigación de liderazgo debe ser dirigida a la situación en lugar de a la persona. Los autores de este modelo argumentaron contra la afirmación de que el comportamiento del líder es inflexible, y suponen que el líder puede adaptar su estilo a diferentes situaciones.

### 1.2 ANTECEDENTES

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, en diferentes épocas, sería difícil, para un artículo como el presente rescatar todo lo que se ha escrito sobre este interesante tema, quizá no logremos rescatar ni siquiera lo más importante y representativo, pero éste es un primer intento de aproximación.

En la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales, un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder y se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o que era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos, sin embargo, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos

esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

### 1.3 EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, el estudio del liderazgo se ve como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder, que es el individuo que funciona como un instrumento del grupo para lograr sus objetivos a través de sus habilidades personales, la cuales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue

para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. Este puede distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. La cual, juega un papel importante en la toma de decisiones.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Si no dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Creemos que para hablar de liderazgo, es importante recuperar el pensamiento de Max Weber; quien en el capítulo "Sociología de la Dominación" (Economía y Sociedad, 1979) define tres tipos puros de dominación legítima: 1) dominación legal, 2) dominación tradicional y 3) dominación carismática. Cada uno de estos tipos de dominación genera un tipo de liderazgo, completamente diferente, con base en valores distintos. Veamos por ejemplo que la dominación carismática se lleva a cabo "... en virtud de (la) devoción afectiva a la persona y a sus dotes sobre- naturales... y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y el gran demagogo. La asociación de dominio es la comunicación en la comunidad o en el séquito. El tipo del que manda es el caudillo. El tipo del que obedece es el "apóstol". Se obedece exclusivamente al caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales, y no en virtud de su función estatuida o de su dignidad tradicional. De ahí, también, sólo mientras dichas cualidades le son atribuidas, o sea, mientras su carisma subsiste. En cambio, cuando es "abandonado" por su dios, o

cuando decaen su fuerza heroica o la fe de los que creen en su calidad de caudillo, entonces su dominio se hace también caduco." (Weber, 1979).

Cuando uno piensa en este tipo de dominación es llevado de la mano al encuentro de grandes hombres en la historia de la humanidad: Marco Polo, Napoleón, Bolívar, sólo por citar algunos, son grandes líderes a quienes las masas siguieron por su carisma, por su poder de fascinación.

No sucede lo mismo con la dominación tradicional, el liderazgo que genera ésta se realiza "... en virtud de (la) creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunicación; el tipo del que ordena es el "señor" y los que obedecen son "súbditos" en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad" (íbidem).

Durante mucho tiempo ha estado presente sobre el planeta este tipo de dominación, pero según Weber la modernidad ha dado paso a un tipo de dominación más racional (dentro de lo que entendemos como racionalidad occidental) la dominación legal cuya "... idea básica es; que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son servicios. Un servicio (parcial) heterónomo y heterocéfalo suele designarse como autoridad. El equipo administrativo consta de funcionarios nombrados por el señor y los subordinados son miembros de la asociación ("ciudadanos" y "camaradas").

Se obedece, no a las personas en virtud de su derecho propio, sino a la regla estatuida la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se deba obedecer. También el que ordena obedece, al emitir unas órdenes, o una regla: a la "ley" o al "reglamento" de una norma formalmente abstracta. El tipo del que ordena es el "superior", cuyo derecho de mando está legitimado por una regla estatuida, en el marco de una "competencia" concreta, cuya delimitación y especialización se fundan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario. El tipo de funcionario es, el funcionario de formación profesional cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, con un sueldo fijo, graduado según el rango del cargo y no según la cantidad de trabajo y derecho al ascenso conforme a reglas fijas" (íbidem).

Un líder por el derecho que da la ley, la norma, el reglamento, esa es la propuesta de Weber, un líder profesional. Esta atrayente propuesta es retomada por la administración, repensada y ampliada. Aquí se hace necesario detenernos y definir con más precisión, al tipo de liderazgo al que haremos referencia.

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos, en sus partidos políticos, y también en las instituciones públicas donde hacen política, el liderazgo asimismo, está presente en los clubes y en las organizaciones de beneficencia, etc. Por tanto cabría la pregunta: ¿Hablaremos de un líder nacional, del ejecutivo de una gran empresa, del jefe de departamento que sólo tiene a su cargo a tres personas o quizá del líder de un grupo familiar, que organiza las reuniones y fiestas del grupo?

Evidentemente, Weber está hablando de los grandes hombres que trascienden la historia, líderes de naciones, de pueblos enteros; y obviamente, el liderazgo en el que nosotros haremos hincapié es aquél llevado a cabo por ejecutivos, en organizaciones que por lo general serán empresas. Ahora bien, esto no significa que no haremos referencia a otro tipo de liderazgo, sí se hace necesario, aunque obviamente, nuestra preocupación se centra en los líderes de empresas.

Una pregunta importante, que es necesario hacer antes de avanzar, es: ¿El líder nace o se hace? Siguiendo el pensamiento de Weber, podríamos decir que el liderazgo carismático y tradicional se obtienen por nacimiento. No sucede lo mismo con el legal (el cual, por cierto, da paso a la dominación burocrática), en éste el liderazgo es profesional y por tanto aprendido.

La educación como elemento para formar líderes es tema muy discutido, hay quienes afirman que, el líder nace con las cualidades para serlo, así como hay quienes afirman que, a través de la educación se pueden conseguir los líderes que la sociedad necesita. La educación en sí misma como elemento de progreso no se puede negar. Hegel afirma que: "El hombre es lo que debe ser, mediante la educación, mediante la disciplina. Inmediatamente el hombre es sólo la posibilidad de serlo, esto es, de ser racional, libre; es sólo la determinación, el deber... El hombre... tiene que hacerse a sí mismo lo que debe ser; tiene que adquirirlo todo por sí sólo, justamente porque es espíritu; tiene que sacudir lo natural. El espíritu es por tanto su propio resultado" (Lecciones sobre la filosofía de la historia universal, 1985).

La afirmación de Hegel resulta seductora pues asevera que sólo la educación hará que el hombre salga de un estado animal y se transforme en ser racional, esta racionalidad le dará la libertad. Pero aunque la educación le dé más libertad a la humanidad, no los transforma a todos en líderes. En el mismo texto, Hegel afirma que los líderes son sólo aquellos que logran aprehender y comprender el espíritu universal.

Centrándonos, de nueva cuenta, en el liderazgo que nos interesa, optaremos por la salida que Casanes propone: "...el líder nace; es decir, se requiere heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer. También el líder aprende. No importa el nivel donde se esté, siempre se puede desarrollar las habilidades a través de las experiencias y el aprendizaje. Y asimismo, el líder es producido y favorecido por las circunstancias" (Liderazgo. Capacidad para dirigir, 1994).

#### 1.4 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" (1). Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, una nación, etc. En aras de la simplificación, y porque lo que aquí interesa fundamentalmente es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

1. El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, esto es: influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Dicha definición concuerda con lo que destaca John P. Kotter. Este autor dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
2. Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente" (en el texto original en inglés *willingly*), que también podría traducirse como "de buena gana". En efecto, para caracterizar el liderazgo no se trata simplemente de influenciar a la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Muchas han sido las formas en que los estudiosos del tema, han tratado de definirlo, dando lugar a múltiples conceptos; sin embargo, trataremos de ver algunas de las definiciones más explícitas y conocidas.

"El Liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo".

"El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas".

"El Liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas".

En las definiciones anteriores podemos encontrar palabras clave que nos permitirán comprender mejor el liderazgo, estas palabras son:

PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.

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

Ese efecto deseado es la contribución de los individuos para el logro de determinadas metas u objetivos que requieren de la intervención de todos para alcanzarse.

Las conductas, comportamientos o acciones del líder para dirigir y orientar al grupo, ejercen un poder de influencia en las personas que lo siguen y se traducen en logros, en resultados.

## 1.5 ENFOQUES COMPORTAMENTALES.

Confrontados con las dificultades señaladas, se desarrolló en los EE.UU. una corriente de psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner. Desde aquí se cambia el ángulo de la pregunta y se orienta más a lo directamente observable: ¿cómo se comportan las personas con liderazgo?

Pregunta clave:

¿Qué comportamientos comunes describen a los líderes?

Este enfoque basado en la indagación del comportamiento no sólo fue abordado por los que podríamos llamar estrictamente “conductistas”; es decir, los enrolados oficialmente en tal escuela de psicología, sino también por otros investigadores que sin adherir a la “filosofía conductista” se basan en el estudio de los comportamientos y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad típica de las teorías sustancialistas. Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

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

### 1.6 ENFOQUES SITUACIONALES.

Confrontados con las limitaciones de los enfoques conductuales-normativos, las investigaciones se dedicaron a intentar responder la siguiente pregunta: ¿puede un mismo estilo de liderazgo ser exitoso en todas las circunstancias? ¿Cuáles son las situaciones típicas que enfrentan los gerentes al liderar, y cuál es el mejor estilo a aplicar en cada una de ellas?

Las primeras conclusiones reconocidas en esta línea fueron de Fred Fielder (Fielder, Fed E., *A Theory of Leadership Expectativeness*, Mc Graw Hill, 1967). Para este autor las variables críticas que definen una situación son:

- ✦ ¿Cuánto poder tiene el puesto gerencial?
- ✦ ¿Cuán claras son las tareas a desarrollar?
- ✦ ¿Cuál es el grado de aceptación, confianza y disponibilidad que los colaboradores manifiestan respecto del jefe?

La combinación de las tres variables pueden producir situaciones más o menos favorables para el líder. Según Fielder, en los casos claramente favorables (mucho poder, tareas claras y confianza), y en los claramente desfavorables (poco poder, ambigüedad en la definición de tareas, poca confianza con los colaboradores), el estilo más eficaz de liderazgo es hacia la tarea y los resultados. Por el contrario, será más productivo un estilo orientado a las personas en los casos en que las tres variables (poder, tarea, relación) produzcan situaciones moderadamente favorables o desfavorables.

De este modo este autor es el primero que subrayó la idea de que no existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos.

Sin duda, el modelo situacional más ampliamente difundido ha sido el de Hersey y Blanchard. Los autores reconocen que las variables intervinientes que determinan una situación son muchas (cultura de la organización, exigencias de los superiores, tipo de tarea, riesgos, confidencialidad, etc.). Sin embargo, para la elaboración de su modelo se centran en la “madurez” o “grado de desarrollo” de los colaboradores como la variable crítica. A su vez, para ellos la madurez se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (pericia y conocimientos) y el interés (motivación y seguridad en sí misma de la persona respecto de la tarea).

Con esas herramientas lograron distinguir 4 niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4), a saber:

D1: “Principiantes entusiastas”: personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.

D2: “Aprendices desencantados”: colaboradores de poca experiencia y baja motivación.

D3: “Expertos con interés variable”: confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.

D4: “Estrellas”: expertos comprometidos.

Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como “principiantes entusiastas” (D1) y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a esta regla y también movimientos de involución.

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o aun con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

- ✦ Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada en cuanto competencia e interés.
- ✦ Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

Para poder ejercer su flexibilidad el líder podrá asumir cuatro estilos típicos diferentes, según se oriente preponderantemente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea.

- ✦ “Mandar” a los D1: estructurando bien la tarea, enfatizando la dirección sobre el apoyo a la persona.
- ✦ “Persuadir” a los D2: estructurando también la tarea directivamente, pero proporcionando apoyo a la vez.
- ✦ “Apoyar” a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona.
- ✦ “Delegar” a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

El modelo ha sido y sigue siendo sumamente productivo en seminarios para jefes y gerentes, no porque creamos que luego de su aprendizaje la persona recordará toda la “teoría” aplicándola convenientemente y al detalle. Más bien resulta útil a quienes habiendo pasado por la experiencia de su aprendizaje terminan perfeccionando su habilidad para estar atento y valorar ciertos aspectos de la compleja realidad superiores-colaboradores. La importancia de este modelo, como la de muchos otros, está en el sedimento que deja cuando uno se ha olvidado de ellos.

Los autores enfatizan la necesidad de asumir el liderazgo “prudencialmente”, es decir, luego de un adecuado diagnóstico. Enseña que la madurez profesional no pasa sólo por la competencia técnica, sino también por la confiabilidad de las personas respecto de su motivación, compromiso y seguridad en sí mismas (madurez psicológica). Proporciona elementos para que los líderes se conozcan más a sí mismos y conozcan mejor el efecto que producen sus comportamientos en sus seguidores.

Teniendo en cuenta que no es valorativo, toda vez que no proclama un único estilo mejor que otros, es una excelente plataforma para la comunicación entre el líder y su equipo para acordar formas de comportamiento mutuas en una suerte de feedback 360° descriptivo y constructivo.

Las principales críticas que ha recibido pueden agruparse en dos tipos:

a. Es demasiado rígido y simplista. Creemos que esta crítica es más pertinente a algunas de las aplicaciones que ha tenido y no tanto al modelo en sí, teniendo en cuenta que los autores reconocen que el mismo es parcial y que hay muchas otras variables importantes que no están consideradas y que de hecho producirían excepciones al mismo.

b. Es cínico, porque por no atenerse a valores o principios permanentes, puede dar lugar a comportamientos acomodaticios, poco auténticos o manipuladores por parte del líder que pueden entrar en colisión con los valores o cultura proclamada por la organización, o bien producir desconfianza por parte de los colaboradores, minando así el liderazgo.

### 1.7 ENFOQUES PERSONALISTAS:

Confrontados con las limitaciones de los modelos conductistas y situaciones los autores que han escrito en la última década al respecto optan por un enfoque menos ambicioso en términos teóricos. Resulta ilustrativa una expresión de Bennis, para quien “el liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce”. El liderazgo entonces deja de ser el producto de un comportamiento hábil, fácilmente definible por variables traducibles en una serie de técnicas y “recetas”. Para estos enfoques, tiene algo de “misterio”. Por tanto, ya no se prefieren investigaciones tan minuciosas con miles y miles de experiencias de campo. Se opta más bien por el sentido común en una mirada quizá más ingenua, y liberada de la pretensión científicista y positivista de algunas de las décadas pasadas, consistente en querer reducir el estudio de las cuestiones de comportamiento humano a los criterios de las llamadas “ciencias duras”. Sin duda, detrás de esto está la crisis epistemológica (teoría de las ciencias) del positivismo y racionalismo propio de la posmodernidad. Pero también una nueva sensibilidad gerencial quizá más “light” en ciertos aspectos.

Las actuales publicaciones guardan cierta afinidad porque representan, hasta cierto punto, una vuelta al enfoque de los rasgos permanentes de personalidad o sustancialistas, si bien desde un punto de vista nuevo. En cierto modo se dejó de lado el enfoque aristocrático-sustancialista según el cual los líderes poseen ciertos atributos innatos inmutables, y que dividen a la humanidad en dos clases, los llamados a mandar y los llamados a obedecer. A su vez se sospecha del optimismo compartido entre los autores conductistas y situacionales, consistente en creer que el liderazgo puede ser explicado por algunos factores claramente aislables y que mediante el entrenamiento se puede hacer un líder de cualquier señor que camina por la calle tomado al azar. Los actuales aportes reconocen:

- a. la existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.

- b. la posibilidad de incrementar el liderazgo, pero no ya por el entrenamiento clásico en el aula a cargo de un instructor sino con un trabajo personal de introspección, reconocimiento de estilos, fortalezas, debilidades y modelos mentales, y un despliegue del propio potencial mediante la autoayuda asistida por libros, talleres o experiencias de outdoor.
- c. el liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido. Se vuelve a ponderar la fidelidad del líder a ciertos valores permanentes.

Enfoques personalistas

Pregunta clave:

¿En qué atributos de la personalidad se basan los comportamientos eficaces de los líderes?

¿Cómo pueden desarrollarse?

Algunos de los autores que más se han destacado en esta línea son Bennis y Covey. Warren Bennis es un de los autores que proponen un nuevo enfoque del liderazgo basado en el “carisma”. Basa sus conclusiones en entrevistas de más de 90 líderes destacados en distintos campos, la empresa, las fuerzas armadas, las entidades académicas y de bien público, etc. Llegó a determinar que en todos los casos los líderes:

- ✦ Persiguen un sueño o propósito claro.
- ✦ Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- ✦ Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- ✦ Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

Para Covey las personas eficaces son las que logran triunfar en dos grandes frentes: las batallas privadas y las batallas públicas. Lo público y lo privado constituyen los dos ámbitos de la personalidad. Para Covey es imposible tener éxitos públicos si primeramente no se han conquistado los espacios privados. Como muestra el gráfico, la personalidad es como un árbol con una copa sobre el tronco a la vista de todos (lo público) y unas raíces ocultas (lo privado) pero que sostienen y alimentan toda la frondosidad. Si el árbol no está suficientemente arraigado no habrá frutos, ni hojas y a lo largo del tiempo se secará y caerá. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se cimienta en el trabajo interior del líder consigo mismo.

---

Covey identifica siete hábitos que caracterizan a las personas eficaces:

A. Hábitos relativos a la victoria privada

1. Ser proactivo.
2. Empezar con un fin en la mente.
3. Primero lo primero (buena administración del tiempo por prioridades).

B. Hábitos relativos a la victoria pública

4. Pensar en ganar-ganar (más cooperación que competencia).
5. Procurar más comprender que ser comprendido.
6. Sinergia.
7. La disposición a mejorar siempre los seis hábitos anteriores: "Afile la sierra".

Los aportes de los "nuevos carismáticos"

Estos enfoques parecen aportar luz respecto de la cuestión de por qué ciertos gerentes logran que sus colaboradores hagan un esfuerzo adicional más allá de las recompensas extrínsecas. Pone el acento en la importancia de la integridad y confiabilidad como atributos que los seguidores necesitan percibir en sus líderes. Destacan que cuando un gerente asume ciertos comportamientos "aprendidos en un libro" pero que no resultan auténticos o en línea con su verdadera personalidad, queda cuestionado su liderazgo. Recuerdan que las relaciones humanas en las organizaciones no se resuelven con ingeniería o reingeniería, y que las personas no responden cuando ven menoscabada su dignidad o sospechan que se las usa. Vuelven a poner el acento en que en cuestiones de liderazgo, ¡importan las personas, tanto del líder, como de los seguidores!

Finalmente pueden ayudar a integrar la necesidad de la fidelidad a ciertos principios o valores de la cultura organizacional como la participación, el empowerment o la gestión autodirigida con la flexibilidad situacional que requiere cada circunstancia.

Lamentablemente, en algunos casos este enfoque revive la estéril controversia entre disposiciones permanentes vs. comportamiento situacional, desaprovechando los aportes parciales, limitación propia de todos los modelos, de los enfoques comportamental y situacional. En estos casos, cuando se pretende excluir más que sumar, se corre el riesgo de volver al aristocratismo estéril de los enfoques sustancialistas anteriores a la década del '40. Aquí entran a jugar cuestiones espurias como la "moda", los "intereses editoriales" y los "derechos de autor", por sobre la legítima búsqueda de aportes constructivos al difícil arte de conducir personas.

## 1.8 ENFOQUES PROSPECTIVOS:

Es importante señalar que en los últimos años algunos autores han intentado enfrentar la cuestión de cuál es el liderazgo del futuro.

Teniendo en cuenta los profundos cambios que enfrentan las organizaciones de cara al siglo XXI cabe preguntarse: ¿será el liderazgo un atributo necesario en los gerentes de nuevo tipo?, y si lo es, ¿qué tipo de liderazgo será?

La Fundación Drucker (Hesserlbein, Goldsmith y Beckhard, *El líder del futuro*, Editorial Deusto) desarrolló una investigación sobre esta cuestión cuyos resultados han sido publicados como una recopilación de aportes sobre nuevas perspectivas, estrategias y prácticas.

Algunos de los elementos emergentes de estos enfoques prospectivos son:

Según Charles Handy, en el siglo XXI:

- ✦ El líder ha de respetar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional (principio de subsidiaridad)
- ✦ El liderazgo se comparte y rota, en grupos de proyecto y mejora, en organigramas matriciales, etc.
- ✦ En la cúspide se necesita un sujeto de grandes cualidades personales (visionario, maestro, misionero, etc.)
- ✦ Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros pero capaz de estar solo (se piensa en el líder de una organización virtual), muy trabajador pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.

Según Peter Senge, en el siglo XXI:

Profundiza la cuestión respecto de las organizaciones que quieren aprender, es decir, que extraen experiencia del pasado para volcarla al futuro pero enfrentándose a un contexto altamente cambiante, turbulento y volátil. Para ello se requieren líderes con “visión sistémica”, con “modelos mentales abiertos” y dispuestos al diálogo permanente para alcanzar “visiones compartidas” que permitan alinear a los sujetos tras propósitos comunes.

Según Edgar Schein, en el siglo XXI:

Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

- ✦ La creación de la organización, para lo que se necesita un líder animador.

- ✦ La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder creador de cultura.
- ✦ El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder sustentador de cultura.
- ✦ El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder agente de cambio.

Para Schein, estas funciones sólo pueden desarrollarse si se sustentan en algunas características personales del líder que parecen inevitables.

- ✦ Percepción macro del mundo.
- ✦ Motivación a cambiar y aprender.
- ✦ Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio.
- ✦ Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas.
- ✦ Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás.
- ✦ Disposición para compartir el control de procesos con otros.

Según Kouzes y Posner, en el siglo XXI:

Existen siete lecciones que los líderes deben aprovechar para transitar con éxito el viaje hacia el futuro:

7 lecciones para dirigir el viaje al futuro

**1a. lección:** los líderes no esperan. Hay que ganar victorias tempranas. Hay que mostrar que está sucediendo algo. Las oportunidades de liderazgo requieren un espíritu pionero. Esperar permiso para comenzar no es una característica de los líderes: sí lo es actuar con un sentido de urgencia.

**2a. lección:** el carácter importa. Las cualidades más destacables de los líderes son la honestidad, la visión de futuro, la inspiración y la competencia: producen lo que los psicólogos llaman “credibilidad en origen”. La credibilidad es lo primero: la 1a. ley del liderazgo es: “Si no crees en el mensajero, no creerás en el mensaje”. El primer paso de esta credibilidad es la claridad de los valores personales.

**3a. lección:** los líderes tienen la cabeza en las nubes, los pies en la tierra. Los líderes necesitan un sentido de orientación y una visión de futuro. Las visiones sobre posibilidades, sobre futuros deseados.

**4a. lección:** la diferencia la producen los valores compartidos. Los valores compartidos:

- ✦ Refuerzan sentimientos fuertes de eficacia personal
- ✦ Promueven altos niveles de lealtad en la organización
- ✦ Facilitan el consenso sobre las metas y los “interesados” de la organización

- ✦ Estimulan el comportamiento crítico
- ✦ Generan normas fuertes sobre el trabajo duro y cuidadoso
- ✦ Desarrollan el orgullo en la organización
- ✦ Facilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo
- ✦ Estimulan el trabajo en equipo y el espíritu de cuerpo

**5a. lección:** no puede hacer cosas uno solo. El liderazgo no es un acto solitario. En muchos casos estudiados de liderazgo eficaz, no se ha encontrado ninguno con un logro extraordinario sin el compromiso activo de mucha gente. El camino no es crear una competencia entre los miembros del grupo, sino estimular la cooperación. En el complejo mundo actual, la filosofía no es el “yo” sino el “nosotros”.

**6a. lección:** la herencia que dejas es la vida que sigues. No bastan las buenas palabras: se espera que los líderes muestren atención y participen en el proceso de conseguir cosas extraordinarias. Deben mostrar con su ejemplo que se comprometen a las ideas que defienden. La credibilidad del líder, por ejemplo, se demuestra porque “hacen lo que dicen que van a hacer”.

**7a. lección:** el liderazgo es asunto de todos. El liderazgo no es una posición (elevada), es un proceso. El líder no nace, se hace. El liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden aprenderse. Es sano y productivo pensar que es posible para todos el dirigir. El liderazgo no es una reserva privada de unas pocas personas.

## 1.9 COMPONENTES DEL LIDERAZGO Y PENSAMIENTO EN MANAGEMENT

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al cabeza, particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

1. Uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad de comprensión que los seres humanos tienen distintas motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad de inspiración.
4. Actúa a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones, estilo de líder y ambiente que genera.

El primer componente del liderazgo es el poder. Teniendo en cuenta la naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad:

PODER: capacidad de un individuo o grupo de inducir o influir en las organizaciones o acciones de otro.

AUTORIDAD: en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer la discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata de un tipo de poder.

El segundo componente del liderazgo se refiere a que un administrador o cualquier otro líder en conocimiento al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y ,por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

El más importante principio del liderazgo es éste:

Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acciones grupales, existen abundantes teorías e investigaciones sobre éste particular. Las cuales se examinarán a continuación:

Un rápido panorama de la evolución del pensamiento en management relativo al fenómeno del liderazgo nos permite decir que:

1. Resulta forzado e improductivo hacer un corte abrupto entre escuelas y enfoques. Los paradigmas excluyentes terminan por ser reduccionistas e improductivos.

2. Los modelos actuales y prospectivos parecen volver, aunque de un modo nuevo, a concepciones más personalistas que las presentadas en su momento por los

conductistas. Entre estas tendencias las cuestiones de integridad y ética aparecen como valores ascendentes.

3. En materia de capacitación, parece que los modelos más centrados en el entrenamiento y adquisición de técnicas ceden su puesto a los de educación y autoeducación.

Variable organizativa

1. Procesos de liderazgos utilizados

Grado en que los superiores tienen confianza en sus subordinados.

Grado en que los superiores se comportan de manera que sus subordinados se sienten libres para discutir importantes cuestiones relacionadas con sus tareas, haciéndolo ante el inmediato superior y con él mismo.

Grado en que, al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el superior inmediato trata de obtener las ideas y opiniones de sus subordinados y de hacer uso de ellas.

2. Carácter de las fuerzas motivacionales

Manera de utilizar los motivos.

Grado de responsabilidad sentida por cada miembro de la organización de cara a la obtención de los fines de ésta.

3. Carácter del proceso de comunicación

Grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar los objetivos de la organización.

Dirección del flujo de la información.

Grado en que las comunicaciones en sentido descendente resultan aceptadas por los subordinados.

Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea.

Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y sus subordinados; concretamente, hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrentan los subordinados.

4. Carácter de los procesos de interacción e influencia

Grado y característica de la interacción.

Grado de cooperación en el equipo de trabajo.

5. Carácter de los procesos de toma de decisiones

¿En qué nivel de la organización se adoptan formalmente las decisiones?

¿Hasta qué extremo son conscientes los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particulares aquellos que se presentan a niveles inferiores de la organización?

Grado en que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.

¿Hasta qué extremo están envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?

¿Se toman las decisiones en el mejor nivel de la organización, en aquello que concierne a las consecuencias motivacionales? (Esto es, ¿contribuye el proceso decisorio a crear las necesarias motivaciones en aquellas personas que han de cumplir las decisiones?)

#### 6. Carácter de la fijación de objetivos y órdenes

Manera en que ello suele realizarse

¿Existen fuerzas que modifiquen, resistan, rechacen o acepten los objetivos?

#### 7. Carácter de los procesos de control

Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.

Grado en que hay presente una organización informal, y ésta apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.

Grado en que los datos de control (esto es, contabilidad, productividad, costos, etc.) se utilizan para autoguiarse o para la resolución de problemas de los grupos, por parte de los gerentes y empleados no supervisores, o son usados por los superiores con política de signo punitivo.

### 1.10 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida.

Como vemos, se trata de un factor puramente humano y es que el liderazgo no es una cuestión que se otorgue o venga como consecuencia de muchos años de estudio, varios postgrados y maestrías, el liderazgo es espontáneo y surge de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso, sin esto, muy probablemente "el líder" no obtendrá el apoyo y soporte de los demás y se convertirá en "el jefe".

Un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben hacia

donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean. Es esta característica, la de tener fija una visión de futuro, la que buscan las grandes firmas, las cuales están urgidas por encontrar a esas personas que poseen una carta de navegación de la ruta a seguir y además tienen la capacidad de planificar lo que necesitará para llegar al puerto deseado. Es el líder, no el jefe, quien conoce que encontrará barreras y obstáculos para llegar, pero tiene la confianza, y el poder para transmitirla, en que lo va a lograr.

El líder no sufre de miedo a delegar porque sabe que dejando el mando en manos de su gente es como se avanza, porque ¿quién más, si no el líder, conoce el trabajo y las capacidades de las personas que lo rodean y está dispuesto a dar la batalla por derribar las barreras burocráticas que le permitan a él y a su grupo seguir avanzando?

El líder potencia a su gente no trata de estancarla, está permanentemente escuchando a quienes lo rodean en la búsqueda de nuevas ideas que se puedan aprovechar, además, está al tanto no sólo de lo que ocurre al interior de su empresa sino de lo está pasando fuera de ella, quiere conocer cómo se podría aprovechar una nueva tecnología para apalancar las ventajas competitivas o, por que no, para obtenerlas.

Pero no por estar en una búsqueda constante de progreso es un soñador que se aparta de la realidad, por el contrario, sabe que es enfocándose en una tarea a la vez como conseguirá alcanzar el éxito, de eso se trata la visión, de esforzarse por conseguir pequeños logros que sumados significarán el éxito.

Las características del líder son:

1. Tiene una visión ilimitada y está comprometido con la excelencia
2. No se desvía de la persecución de la visión - es su meta.
3. Su pasión no tiene límites.
4. Tiene una atención fija en los resultados.
5. El trabajo en equipo es la prioridad - consigue seguidores voluntarios.
6. Exige una intensidad concentrada y un sentido definido de destino u objetivo.
7. Está convencido de que: Si esperamos a que nuestros temores se disipen para

iniciar algo, nunca lo iniciaremos.

Y las empresas hoy buscan:

1. La gente que construye empresas de Clase Mundial.
2. La gente que hace que los cambios sucedan.
3. La gente que apoya a quienes hacen los cambios.
4. La gente que sabe aguantar el dolor que viene en el cambio.

5. Los líderes fuertes que se levantan y se mantienen firmes en los momentos difíciles que vienen con el cambio.

6. La determinación demostrada por esa gente al enfrentar los cambios.

Una organización que quiera llegar a ser de clase mundial deben contar con esa energía y esas características de liderazgo, estos elementos se unen para crear una cultura de cambio y progreso. Y aunque el cambio no es fácil, ni se consiguen fácilmente líderes con visión, cuándo se consiguen, se sabe que el timonel del barco propiciará la llegada satisfactoria al puerto.

### 1.11 CARACTERISTICAS, CONDUCTAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Muchos estudios, incluyendo el nuestro, han demostrado que cuantos más estilos practica el líder, mejor. Los líderes que han dominado cuatro o más estilos - sobre todo los estilos orientativo, participativo, afiliativo y capacitador - tienen el mejor clima y el mejor desempeño medido por los resultados de negocio. Sobre todo, los líderes más efectivos son capaces de cambiar estilos con flexibilidad y cuando haga falta. Aunque puede parecer imposible, lo vimos con más frecuencia de la que esperábamos; tanto en corporaciones grandes como en empresas pequeñas recién creadas, y tanto en líderes experimentados, capaces de explicarnos exactamente cómo y por qué utilizan distintos estilos, como en emprendedores que decían liderar por instinto.

Estos líderes no adaptan de forma automática sus estilos de dirección a la situación utilizando un "checklist"; trabajan de una forma mucho más fluida. Tienen una sensibilidad especial para la forma en que sus acciones influyen en otras personas y ajustan sutilmente su estilo para lograr los mejores resultados. Es un líder que, por ejemplo, puede captar, nada más iniciar una conversación, que una persona con talento que sin embargo no logra los niveles de desempeño fijados, está desmoralizada por su relación con un jefe autoritario y estricto. Entiende rápidamente que esta persona simplemente necesita saber cómo su trabajo cuenta y por ello le motiva preguntándole cuáles son sus expectativas y buscando formas para hacer su trabajo más retador. Pero también sabe identificar cuando hay que darle a esta persona un ultimátum: o mejoras o te vas.

Estos tipos de líder en algunos casos tienen oras acepciones, pero en términos generales son lo mismo, veamos por ejemplo. Cada persona tiene un estilo de liderazgo en el cual se siente cómodo. Dicho estado de liderazgo cómodo está asociado con el perfil de personalidad de cada persona. Lo que los estudiantes de liderazgo deben

considerar, es que los diferentes estilos de liderazgo son necesarios para diferentes situaciones. A la mayoría de los estudiantes de liderazgo les gusta pensar que son líderes democráticos porque ese es el estilo que calza en el trato con los miembros de su mismo nivel.

Lo que debemos comprender es que debemos cambiar a un estilo de liderazgo diferente de manera de poder completar el trabajo.

## 1. Estilo Autocrático

### 1.1 Características del estilo Autocrático

Autoritario, concentra el poder de decisión

Le dice a los demás qué hacer

Limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas

El grupo no experimenta la sensación de equipo

### 1.2 Cuando es Efectivo

El tiempo es limitado

Las Personas / Grupo no tienen el conocimiento y habilidades necesarias.

El grupo no se conoce entre sí

### 1.3 Cuando es Inefectivo

Cuando el desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo.

Cuando existe algún nivel de conocimiento / habilidades entre los miembros.

Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.

## 2. Estilo Democrático o participativo

### 2.1 Características del estilo Democrático

Distribuye el poder de decisión

Involucra a los miembros en la planificación y desarrollo de las actividades

Pregunta en vez de decir

Promueve el sentido de equipo

### 2.2 Cuando es Efectivo

Hay tiempo disponible

El grupo está motivado y/o existe un sentido de equipo

Existe algún grado de habilidades o conocimientos entre los miembros del grupo

### 2.3 Cuando es Inefectivo

El grupo está desmotivado

No existen las Habilidades/Conocimientos entre los miembros del grupo

Alto grado de conflictos presente en el grupo

### 3. Estilo Laissez-Faire

#### 3.1 Características del estilo Laissez-Faire

Da muy poca o nada de dirección al grupo

Las opiniones son recibidas sólo cuando se piden

No parece que exista nadie a cargo

#### 3.2 Cuando es Efectivo

Alto grado de habilidades y motivación

Existe el sentido de equipo

La rutina es familiar a los participantes

#### 3.3 Cuando es Inefectivo

Bajo sentido de equipo / interdependencia

Bajo grado de habilidades / conocimientos entre los miembros

El grupo espera que se le diga que hacer

### 4. Estilo Paternalista

#### 4.1 Características del estilo Paternalista

Mantiene la dependencia por superprotección

Necesita una subordinación afectiva fuerte

Quiere hacerlo todo para proteger

#### 4.2 Cuando es Efectivo

Miembros nuevos en el grupo

Existe seguridad en el tipo de relación jerárquica

Cambio de las rutinas de trabajo

#### 4.3 Cuando es Inefectivo

No existe claridad en el tipo de relación jerárquica

El grupo tiene claridad y conocimientos en las rutinas de trabajo

Grupo está preparado para realizar sus funciones.

El estilo de liderazgo que pueda asumir en un momento determinado, va a depender del estilo de personalidad que tenga. La persona más flexible y con autoestima sana puede ser Líder Democrático, el menos flexible y con autoestima baja va a tender a ser

Autocrático. Sin embargo, al desarrollar nuestra flexibilidad y autoestima para ser, en condiciones normales, un líder Democrático, podemos según necesidad asumir otras posturas de liderazgo de acuerdo al contexto / necesidad.

Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo. Ahora, nos ocuparemos de:

- 1) El liderazgo basado en el uso de la autoridad,
- 2) La rejilla administrativa,
- 3) El liderazgo como implicador de una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.
- 4) El coaching donde el equipo es más que la suma de los individuos.

Estilos Basados En El Uso De La Autoridad.

De acuerdo a esto, aplican tres estilos básicos y un nuevo concepto.

- El líder Autocrático, impone y espera cumplimiento, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- El líder Democrático, o participativo, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.
- El líder liberal o “de riendas sueltas”, hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores.

El Coaching: Referencias.

Desde épocas remotas, la figura del maestro o guía ha sido verdaderamente significativa para el hombre: aquel, individuo que a partir de su sabiduría, acompañaba y orientaba a sus discípulos en el camino hacia la verdad y la plenitud. Con paciencia, energía y destreza, el maestro ayudaba a sus discípulos a descubrir cuál era su razón de ser, cuáles eran sus objetivos en la vida, qué hacer o dejar de hacer en determinadas situaciones, cómo posicionarse frente a un problema o qué decisión podría ser la más justa o indicada para tomar.

La soledad del hombre moderno, el creciente individualismo y la feroz competencia están provocando que esta esencial relación que se puede establecer entre dos seres humanos sea relegada frente a otros propósitos.

Retomando esta antigua práctica, los modelos actuales de management rescatan, con su origen en el deporte, la figura del “Coach” de fútbol como aquel ser capaz de

formar, acompañar y guiar a su equipo, a lo largo del tiempo, para obtener los mejores resultados.

COACH: su rol es vital: elegir al jugador adecuado para cada posición y recrear un ambiente de trabajo que asegure que cada individuo encare su propia tarea como un desafío, con total concentración, intensidad y habilidad.

El COACHING, es un proceso permanente en el desarrollo individual y grupal, donde periódicamente se revisan las metas que deberán alcanzar, los resultados obtenidos hasta el presente y las alternativas para mejorar.

#### Principales Características Del Coach.

Hecha esta introducción, podemos preguntarnos cuáles son las características principales del Coach en las organizaciones.

1. Saber Escuchar es la clave principal. (esto permite crear espacios de comunicación genuinos, donde todos pueden participar en un mismo plano hasta el momento en que se toma la decisión final.)
2. Humildad: saber reconocer los propios errores, saberse no-todopoderoso es un paso fundamental para crear un vínculo donde los orientados sientan que están frente a una persona como ellos, que se equivoca y acierta como ellos.
3. Amplitud De Criterio: estar abierto a nuevas ideas, comprender diferentes puntos de vista que ayuden a enriquecer la visión.
4. Facilitador: ser un facilitador capaz de dar lugar a los demás, de permitirles realizar sus propias experiencias, de propiciar el aprendizaje y la búsqueda de conocimientos sin temor a equivocarse.
5. Confianza Y Credibilidad: se gana siendo totalmente honesto y respetuoso con todo lo que se le confíe; y equitativo, tanto con los reconocimientos y las recompensas como con los castigos.
6. Responsabilidad: como director del grupo de trabajo, se espera que el coach demuestre altos estándares de rendimiento y se haga responsable de las decisiones que tome.
7. Los Conocimientos: los conocimientos técnicos específicos sobre su área de trabajo le permitirán ubicarse en el lugar de la persona que enseña a partir de lo que sabe.
8. Sagacidad: tener la sagacidad necesaria para prever y prevenir los acontecimientos, convirtiendo amenazas en oportunidades de crecimiento.

¿Qué Es, Cuándo, Cómo Y Para Qué Es Necesario?

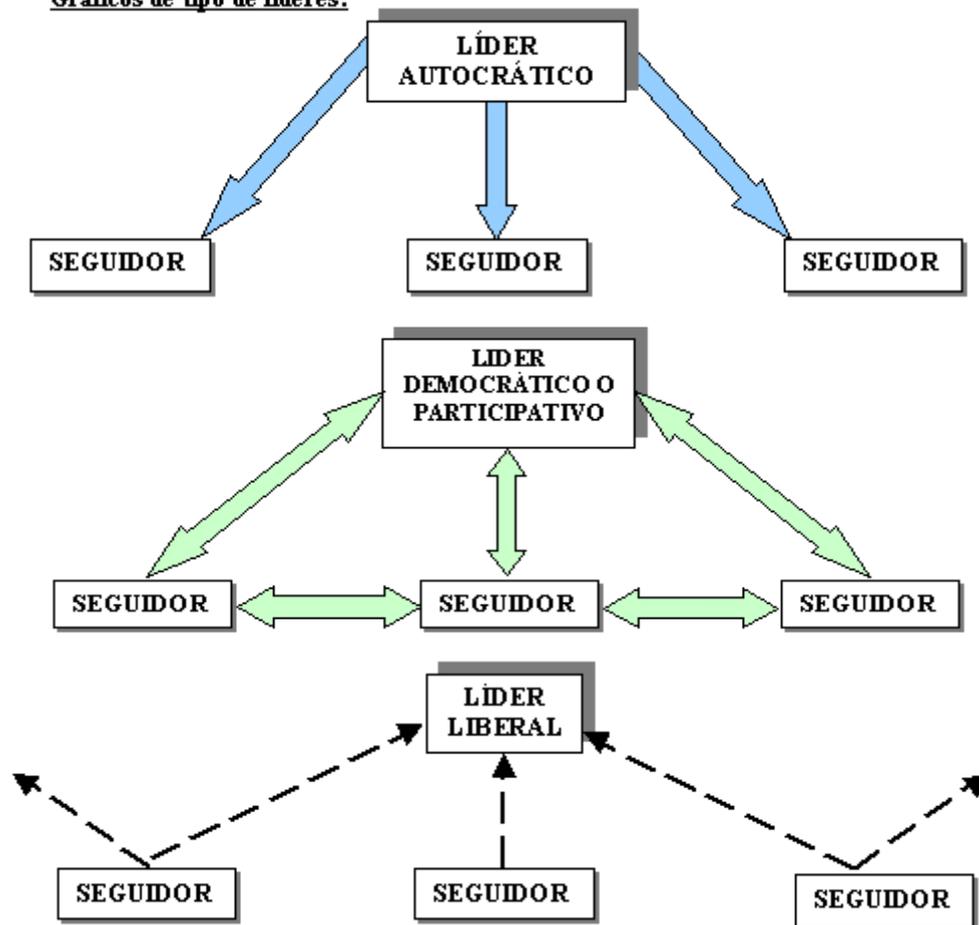
Tal como se ha dicho, es un proceso permanente que principalmente facilita el aprendizaje y el desarrollo tanto individual como grupal.

El objetivo central es analizar la marcha de la tarea y las prácticas utilizadas para alcanzar los propósitos buscados, y su beneficio principal es anticiparse a los problemas. Nadie podrá indicarle con precisión a un coach cuándo escuchar o intervenir (proponer mejoras, acordar nuevos plazos, sugerir alternativas) y cuándo no hacerlo, permitiendo que el orientado realice su propia experiencia, equivocándose por sí solo o consiguiendo logros y objetivos por sus propios medios.

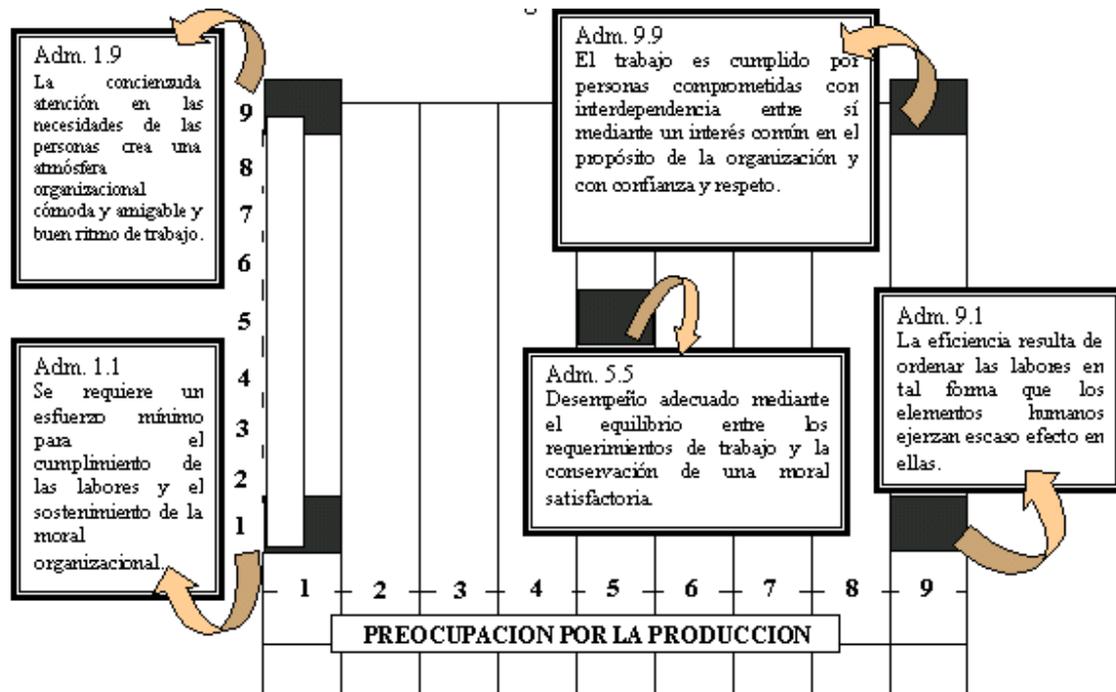
En este punto, cada uno de nosotros tiene que poder hacer su propia experiencia, desarrollando y aplicando una mezcla de sensibilidad, inteligencia y coraje para dar lugar al crecimiento de uno y de los demás.

En todos los casos, debe realizarse con paciencia, perseverancia y humildad, para poder corregir desvíos, para reafirmar prácticas y decisiones tomadas, para compartir logros, preocupaciones y conquistas para proveer feedback, etc...

**Gráficos de tipo de líderes:**



Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Se ha usado ya como un medio para la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgos.



### Dimensiones De La Rejilla.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como ha insistido Blake y Mouton, en este caso la expresión “preocupación por” significa “como” se interesan los administradores en la producción o “como” se interesan en las personas, no, por ejemplo, “cuanta” producción les interesa obtener de un grupo.

Los Cuatro Estilos Extremos.

Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos. En el marco del estilo 1.1 (llamado “administración empobrecida”), los administradores se interesan poco en las personas y en la producción y se involucran minimamente en sus funciones y se limitan a marcar el paso.

En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, quienes ponen en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción.

Son los verdaderos “administradores de equipo”, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (llamada “administración de club campestre”), en la que los administradores se preocupan escasa o nualmente en la producción y en forma casi exclusiva de las personas.

En el otro extremo se hallan los administradores 9.1 (llamados “administradores autocráticos de tareas”), a quienes solo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático.

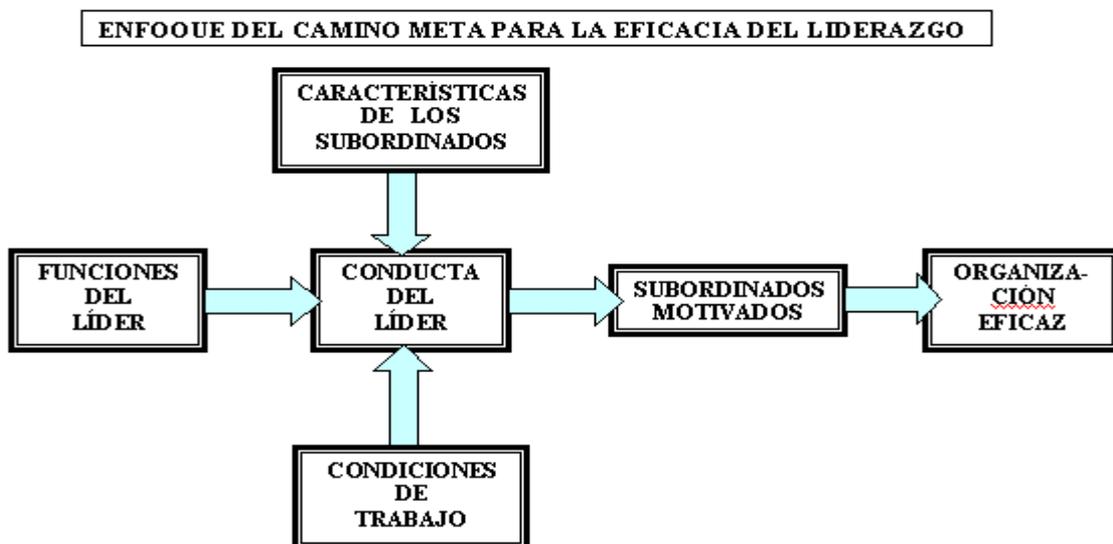
Tomando como punto de referencia estos cuatro extremos, los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consiguen una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresalientes. No se fijan metas muy ambiciosas.

La rejilla administrativa es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos, pero no indica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la retícula.

**ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO.**

Esta teoría postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos.

Es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son:



1. las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades, y
2. las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos.

1. en la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.
2. el liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.
3. el liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. el liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzaran elevadas metas.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos (esto es, resulta motivadora para ellos) siempre y cuando 1) haga depender la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz y 2) favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

#### LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Una de las mayores aportaciones de Hersey y Blanchard es la que se refiere a que el estilo del líder debe variar en relación directa a la madurez de los subordinados. Para hacer más gráfica esta idea han desarrollado el esquema que se presenta en la figura siguiente:

**Estilo 1.** Alta tarea- baja relación.

Este estilo se caracteriza por el comportamiento del líder formal que dedica mayor atención a las especificaciones de cómo y dónde hacer la tarea, con poca atención a los aspectos personales de sus subordinados

**Estilo 2.** Alta tarea-alta relación.

En este estilo el dirigente sigue proporcionando las instrucciones para la realización de la tarea e intenta, por medio de la comunicación, establecer una relación más significativa con las personas que colaboran con él.

**Estilo 3.** Alta relación- baja tarea.

En este estilo de dirección el líder se caracteriza por un comportamiento participativo en la toma de decisiones para la realización de la tarea, en función a la capacidad de los subordinados para ejecutarla. El líder formal se continúa preocupando por dar mantenimiento a la relación con las personas.

**Estilo 4.** Baja relación-baja tarea.

En este estilo el líder formal del grupo no tiene la necesidad de preocuparse por la realización de la tarea, ni por dar mantenimiento a la relación entre las personas, en función del nivel de madurez del grupo.

La apreciación del nivel de madurez de un grupo no es sencilla, en virtud al continuo cambio de su interacción, por lo que se recomienda tomar en consideración los siguientes hechos:

- ✦ El nivel de madurez observable en un grupo de reciente formación es usualmente bajo, por ello el énfasis en la tarea facilita la solución inicial de muchos problemas de dirección.
- ✦ El error más común cometido en la determinación del nivel de madurez es creer que la madurez del grupo es la suma de la de los individuos que lo integran y, por lo tanto, suponer que un conjunto de individuos maduros forma automáticamente un grupo maduro.

- ✦ Los subordinados con alto nivel de madurez entenderán por qué el líder actúa en determinada forma con un grupo inmaduro y serán capaces de moderar su comportamiento de acuerdo a esto, por razones de su propia madurez.

Las teorías que se plantean no son del todo absolutas. Sin embargo, son la base que ayuda a un líder a elegir el estilo de liderazgo que corresponda a una situación determinada. En este sentido, las teorías de liderazgo constituyen una herramienta que podrá utilizarse de acuerdo con las características de la organización, cuyo fin último es procurar que sean satisfechas sus expectativas de desarrollo.

### 1.12 TEORÍA TRADICIONAL

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se remontan a la época de la revolución industrial. Las cuales se podrían resumir en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una compleja creciente en su administración exigió un nuevo enfoque que sustituyese el empirismo y la improvisación con la que se había trabajado. Con el crecimiento de las empresas, surgen las condiciones iniciales de un planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

2. Con la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia, surge la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del nuevo enfoque que se había pensado. Mientras los segundos solo siguen lo impuesto por quienes piensan y no tienen derecho a participar en la toma de decisiones y es por ello que su trabajo debe ser eficiente ya que este se vuelve mecánico y no requiere el mínimo esfuerzo de pensar.

### 1.12 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, tiene como preocupación básica aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

En este enfoque de la administración científica Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: Ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas que buscaba elaborar una verdadera ingeniería industrial.

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo del siglo XX, por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor. Ya que en la época en que vivió, el sistema de pago era por pieza o por tarea. Taylor estudio el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban que el jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas y creando así, a través de estas vivencias lo que son, los 4 principios de la administración científica, los cuales se presentan a continuación:

1. **Principio de planeamiento:** Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método, es decir, sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.
2. **Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

---

**4. Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor, serían:

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

#### **1.14 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe a la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, el principal exponente de esta teoría, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar. Aquí se sistematiza el comportamiento gerencial y establece catorce principios de la administración, se dividen las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominan funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- ✦ Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- ✦ Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra-venta e intercambio.
- ✦ Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ✦ Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- ✦ Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ✦ Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Estas, coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- ✦ Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- ✦ Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- ✦ Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- ✦ Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- ✦ Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Y es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir, es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se basa en leyes o principios, Con lo cual Fayol esta de acuerdo y es por ello que establece los 14 principios administrativos los cuales se presentan a continuación:

- ✦ **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- ✦ **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- ✦ **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que establecen la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles.
- ✦ **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- ✦ **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- ✦ **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
- ✦ **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los patronos.
- ✦ **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterno, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- ✦ **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- ✦ **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- ✦ **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

- ✦ **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- ✦ **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.
- ✦ **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

### 1.15 TEORÍA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

La dirección administrativa enfoca más la atención hacia la jerarquía. Esta jerarquía condujo finalmente a la formulación de reglas y principios de la administración propuestos por los teóricos de la dirección, aquí citamos algunas de estas reglas:

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

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

La filosofía de los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal eran similares en el sentido de que ambas deseaban formular ideas relacionadas con la administración de las personas, las principales diferencias entre ambas tendencias fueron:

- a) Que los teóricos de la dirección administrativa se preocupaban por todos las fases de la actividad administrativa, en tanto que los partidarios de la burocracia ideal se interesaban primordialmente por la estructura de la organización

- b) Los teóricos de la dirección administrativa tenían puntos de vista mas flexibles relacionados con sus campos de interés primordial. No obstante desde el punto de vista conductual ambos grupos son importantes.

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

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

### 1.16 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la

Universidad de Harvard; y fue éste el que condujo la famosa experiencia de Hawthorne.

Esta teoría de las relaciones humanas nace debido a que los trabajadores y sindicatos de los Estados Unidos, acostumbrados a la democracia, no aceptaron luego de la I Guerra Mundial el continuar trabajando en un estado servil.

La teoría de las relaciones humanas fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Por lo cual esta teoría de las relaciones humanas tiene como principal objetivo la humanización y democratización

de la administración de la teoría clásica, asistiéndose en el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología.

El mayor aporte de esta teoría estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

### **La Experiencia de Hawthorne**

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y de Gilbreth.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia en una fábrica de Western Electric Company situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Esa experiencia fue coordinada por un científico australiano llamado Elton Mayo. Luego se extendió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, la rotación del personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica.

Con estos estudios se comprobó que el nivel de producción es resultante de la integración social y que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Tanto mayor esté socialmente integrado un grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

Se concluyó que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Por lo que la administración no puede tratar por separado a los trabajadores, necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a influencias sociales de esos grupos.

En lo que respecta a las recompensas y sanciones sociales, se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales. Mayo y sus seguidores, a diferencia de Taylor en su *Homo Economicus*, creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador.

Recordemos que los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización, en tanto que los investigadores de Hawthorne se concentraron en los aspectos informales de la organización, es decir, en el comportamiento social de los empleados así como sus creencias, actitudes y expectativas. La empresa pasó a ser vista como una organización social.

Aquí se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos y mortificantes, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

En general la teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

### 1.17 ESTUDIOS DE OHIO STATE

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

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

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52. Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial del cual se derivaron las cuatro dimensiones las cuales se mencionarán a continuación:

1. Consideración: Son las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

2. Estructura de inicio: Es el comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo que deben realizar los subordinados y la relación que debe existir entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y define a si mismo los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
3. Énfasis en la producción: Son aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión que deben cumplir.
4. Sensibilidad (conciencia social): Es el comportamiento del líder que pone de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, con respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados, se eliminaron dos de las cuatro dimensiones (la 3 y la 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaba poca información adicional.

Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional. A partir de entonces las dos primeras dimensiones: (1) consideración y (2) estructura de inicio, se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio.

Para comprender un poco mejor se definen a continuación las dos dimensiones que son la base del estudio de la Universidad de Ohio.

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

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

Las investigaciones formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo será el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura.

Ahora bien, los resultados indicaron que ningún estilo solo de liderazgo era el mas efectivo en todos los casos.

### 1.18 EL GRID Y SU APLICACIÓN

El Grid es un marco de referencia útil que proporciona un “idioma” común mediante el cual podemos empezar a entender como la gente emprende la realización de sus propósitos dentro de la organización.

Esta teoría es propuesta por ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON. El Grid esta construido en tres dimensiones, las cuales son:

- ✦ El eje horizontal representa la preocupación por la producción, o resultados.
- ✦ La dimensión vertical representa la preocupación por la gente, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes usted trabaja para obtener resultados. “La preocupación por”, indica el carácter y la intensidad de los supuestos en los que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es un numero mecánico que nos diga cuanto fue lo que usted produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.
- ✦ Cuando estos dos ejes se cortan, se forma la tercera dimensión relacionada con las motivaciones, la cual responde a la pregunta: ¿por qué hago lo que hago? A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, es bipolar, tiene un extremo con signos de mas (+) y un extremo con signo negativo (-) que representa aquellas cosas que debemos y queremos evitar.

### 1.19 TEORÍA DE LOS RASGOS

La teoría de la personalidad de Raymond B. Cattell está fundada en la técnica estadística del análisis factorial y sirve de puente de unión entre las teorías clínicas y las experimentales.

El elemento estructural básico en su teoría, es el rasgo. El rasgo representa tendencias reactivas generales y nos indica características de conducta del sujeto que son relativamente permanentes. El rasgo implica una configuración y regularidad de conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones. Algunos rasgos pueden ser comunes a todos los individuos, y otros pueden ser exclusivos de un individuo. Ciertos rasgos pueden estar determinados por la herencia otros por el ambiente. Algunos rasgos están relacionados con motivos, que son los rasgos dinámicos, y otros guardan relación con la capacidad y el temperamento. Podemos establecer una distinción entre:

- ✦ Los rasgos superficiales: son expresivos de conductas, que superficialmente pueden aparecer unidas, pero que de hecho no covarían conjuntamente, ni tienen una raíz, causal común. Estos rasgos pueden ser descubiertos a través de métodos subjetivos.
- ✦ Los rasgos fuente o rasgos profundos: son expresivos de una relación de conductas que covarían conjuntamente, de modo que forman una dimensión de personalidad unitaria e independiente. Para descubrir estos rasgos se ha de acudir a los procedimientos estadísticos del análisis factorial. Según Cattell hay tres fuentes de datos para descubrir estos rasgos profundos: los datos procedentes de la vida, los datos del cuestionario y los datos de los tests objetivos.

Cattell distingue entre ergios y sentimientos:

- ✦ Ergios: son factores que reflejan las fuerzas de los impulsos biológicos innatos.
- ✦ Sentimientos: son factores que reflejan pautas de conducta determinadas por el ambiente.

Un ergio es una tendencia innata a reaccionar de una forma específica ante ciertos objetivos. La expresión externa puede haber sido afectada por el proceso de socialización, pero existe un marcado carácter innato, teniendo en cuenta que estos ergios van asociados a cualidades emocionales y objetivos biológicos que permanecen constantes en diversas culturas.

Ejemplos de ergios son: apareamiento (sexo), seguridad-miedo, autoafirmación, gregarismo, protección parental, exploración (curiosidad), sensualidad, atracción y constructividad.

Los sentimientos tienen su fuente en instituciones sociales como la familia o la escuela. Representan pautas de actitudes no innatas sino adquiridas. Por ejemplo: el sentimiento religioso, el sentimiento profesional, y el sentimiento del sí mismo.

Una misma conducta puede ser expresión de diversas actitudes, las cuales, pueden relacionarse con sentimientos y ergios muy diversos.

Es decir, una sola conducta puede dar satisfacción a impulsos muy diversos.

Según Cattell, los rasgos están determinados por la influencia de la herencia y del ambiente.

La conducta del individuo ante una situación dependerá de los rasgos de su personalidad pertinentes a dicha situación, y de otras variables transitorias que pueden intervenir en esta situación. Un ejemplo de estas variables transitorias es el estado; si

alguien está angustiado en determinado momento, su conducta se verá influida por el estado de ansiedad experimentado en ese momento.

Gordon Allport consideró que los rasgos constituían el medio más útil para describir la personalidad de un individuo. El rasgo es una predisposición a responder de una forma particular.

## 1.20 TEORÍA SITUACIONAL

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

- ✦ **Hablar (alta tarea - baja relación)** Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- ✦ **Vender (alta tarea - alta relación)** El líder dirige y proporciona apoyo.
- ✦ **Participar (baja tarea - baja relación)** Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- ✦ **Delegar (baja tarea - baja relación)** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

**Etapas 1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.

Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

**Etapa 2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

**Etapa 3.** La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

**Etapa 4.** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide. El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere. Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Algunos investigadores opinan que este Modelo es sólo una adaptación del GRID gerencial, sin embargo Hersey y Blanchard, sostienen que no es así, ya que el Grid enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de actitudes, y la Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza el comportamiento de tarea y relaciones.

### **1.21 MODELO ADMINISTRATIVO.**

El modelo clásico de administración que describe lo que los administradores hacen, permaneció incuestionado por más de 70 años desde los veinte. Henry Fayol y otros autores contemporáneos fueron los primeros en describir las cinco funciones clásicas de los administradores: planeación, organización, coordinación, decisión y control. Esta descripción de las actividades administrativas, dominó la administración durante un largo periodo, y sigue siendo popular hoy día.

El modelo clásico de las funciones administrativas es planeación, organización, coordinación, decisión y control en estas cae la toma de decisiones administrativas.

Los modelos conductuales afirman que el comportamiento real de los administradores parece ser menos sistemático, más informal, menos reflexivo, más reactivo, menos organizado y mucho más frívolo que lo que los estudiantes de los sistemas de información y toma de decisiones esperan que sea.

Un estudio famoso del comportamiento real de los administradores conducido por Mintzberg (1971), indica que el comportamiento real contrasta con la descripción clásica.

**Primero**, los investigadores modernos han encontrado que el administrador realiza una gran cantidad de trabajo a paso veloz y trabaja con un alto nivel de intensidad.

**Segundo**, las actividades gerenciales son fragmentadas y breves.

**Tercero**, los administradores prefieren la especulación, el ruido, el chisme; en síntesis, les agrada la información actualizada y fresca aun cuando incierta.

**Cuarto**, los administradores mantienen una red compleja de contactos que actúa con un sistema informal de organización.

**Quinto**, los administradores prefieren formas verbales de comunicación a las escritas, porque las primeras proporcionan mayor flexibilidad, requieren de menor esfuerzo y conllevan a una respuesta más rápida.

A pesar del diluvio de trabajo, la presión los administradores de éxito parecen tener la capacidad de controlar sus propios asuntos, estos también pueden controlar las actividades en las que desean involucrarse sobre la base diaria. Al desarrollar sus compromisos a largo plazo, sus propios canales de información y sus propias redes, los altos directivos pueden controlar sus propias agendas personales.

## 1.22 MODELOS CONDUCTUALES

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

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

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

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

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder esta orientado hacia el empleado o hacia el puesto. En caso de estar del lado del empleado, el líder acentúa el desarrollo de las relaciones abiertas y amistosas con los empleados, este se preocupa por sus necesidades personales y sociales. En el caso de que se trate del líder que este centrado en el puesto, significa que destaca, el trabajo que esta echo mediante planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.

### 1.23 TEORÍAS DE LIDERAZGO

El liderazgo se ha definido hasta ahora a partir de estudios con diferentes enfoques, a saber:

1. El supuesto que identifica el liderazgo con el carisma o conjunto de cualidades innatas del dirigente, "El líder nace, no se hace".
  2. La aproximación que intenta construir un prototipo de líder al investigar cuáles son las cualidades que deben tener las personas que ejercen la dirección: "El líder se hace, no nace".
- a) La tesis que enfatiza el análisis de las funciones que lleva a cabo el dirigente: "Lo que el líder debe hacer es..."
- b) La proposición de que el liderazgo se ejerce conforme a un estilo particular que le impone el dirigente, "Todo líder tiene un estilo autocrático, democrático o de laissez faire"
- c) El análisis situacional que define el estilo de liderazgo a partir del comportamiento que el dirigente toma al intentar ejercer influencia sobre el comportamiento de los demás, de acuerdo a las circunstancias, la madurez y la tarea del grupo.

#### TEORÍA DEL LIDERAZGO DE MC. GREGOR.

Douglas Mc. Gregor ocupa un lugar prominente entre los científicos de la conducta que han tenido influencia en la administración. Es el iniciador de la escuela de las relaciones humanas en la administración. Su punto de partida para explicar el estilo de liderazgo de cada quién es el examen de cómo el líder se ve a sí mismo, cual es su percepción del mundo y su filosofía acerca de la naturaleza de las personas en el ámbito del trabajo.

Sobre la base de una serie de creencias fundamentales y supuestos sobre cómo es el hombre, desarrolló dos teorías:

Llamó a una Teoría X y a la otra Teoría Y. Posteriormente Morse y Lorsch de la Universidad de Stanford, desarrollaron la Teoría Z.

### **TEORÍA X.**

La teoría X se identifica como una concepción convencional en la administración para utilizar óptimamente la energía humana de los requerimientos organizacionales. Las suposiciones de la teoría X son:

1. La mayoría de los seres humanos tienen muy poco gusto por el trabajo y sí pueden lo evitan.
2. Debido a su poco gusto por el trabajo, deben ser cohesionados, controlados, dirigidos o tratados con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado en la consecución de los objetivos organizacionales.
3. La mayoría de los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evadir las responsabilidades, tienen poca ambición y quieren seguridad sobre todo.

Mc. Gregor establece que los supuestos contenidos en la Teoría X, han provocado que la administración conciba su misión en dos posiciones extremas, la administración "dura" y la administración "suave", las cuales descarta no como correcta o incorrecta, sino como ineficientes. Dura o fuerte, la administración se caracteriza por el uso de la coerción y del castigo.

Suave o débil, la administración se caracteriza por ser tolerante y generalmente trata de mantener la armonía de la organización.

El acercamiento duro da como resultado un rendimiento limitado, antagonismo y debilitamiento de los objetivos de la administración.

La administración suave da como resultado la abdicación de las responsabilidades, produciendo empleos armoniosos pero inofensivos. Una ignora y la otra mal interpreta los resultados de la investigación del área de la motivación humana.

La teoría X ha sido la forma tradicional de pensamiento acerca de la productividad y la motivación, dice Mc. Gregor.

### **TEORÍA Y.**

Mc. Gregor basó la Teoría Y en la acumulación de conocimientos acerca de la conducta y la motivación humana, que se ha obtenido en este siglo.

Los supuestos de la Teoría Y, son:

1. El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

2. El control externo y el castigo no son los únicos medios para lograr el trabajo del hombre. Los hombres actuarán con su autocontrol para la consecución de los objetivos que tienen a su cargo.
3. La consecución de los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el logro, como es la autorrealización, etc.
4. La mayor parte de los seres humanos aprende bajo condiciones normales, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. Las personas son capaces de imaginación y creatividad para resolver problemas organizacionales.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial contemporánea, un número considerable de personales con un grado potencial intelectual, son utilizadas sólo parcialmente.

### TEORÍA Z

Los supuestos de la TEORIA Z son:

1. El hombre es básicamente un ser racional abierto a las cosas y a los acontecimientos.
2. No es inherentemente ni bueno ni malo sino que reacciona de acuerdo a las circunstancias a que se ve enfrentado.
3. A pesar de que es consciente de la influencia de sus instintos en su comportamiento, actúa de acuerdo a su inteligencia.
4. Su modelo básico de interacción es la interdependencia.

Los supuestos sobre la condición humana constituyen un factor más para entender y explicar la dinámica de un grupo y determinar en gran medida el estilo de liderazgo que aplica un directivo.

### Supuestos de las teorías de Mc Gregor

Teoría X		Teoría Y	
Las gentes por lo regular son:	Por tanto hay que	Las gentes por lo regular son:	Por tanto hay que
Flojos	Motivarlos	Dinámicas y con motivación propia	Guiarlos
Dependiente	Dirigirlos	Independientes	Proveer más oportunidades para dirección propia

Irresponsable	Supervisarlos de cerca	Responsables	Confiar en ellos
Enemigos	Desconfiar de ellos, darles pelea	Aliados	Colaborar con ellos
Faltos de imaginación	Delinearles el trabajo	Creativos	Crear condiciones que permita la expresión de creatividad
Faltos de visión	Planificarles el trabajo	Imaginativos con visión	Planificar con ellos

En ambos casos nuestras suposiciones y premisas basadas en la Teoría X o en la Teoría Y incluirán en gran medida la forma como organizamos y utilizamos el potencial humano de la institución para tomar decisiones y tomar acción.

Si aceptamos y seguimos la Teoría X, se establece como consecuencia lógica la tendencia a:

- a) La comunicación unidireccional.
- b) La estrategia y la acción planificada, por el nivel alto, o sea el líder máximo.
- c) Las decisiones hechas al nivel alto, las órdenes de ejecución y la implementación de medidas sin explicación al nivel más bajo.  
Se dan órdenes e instrucciones desde arriba para ser ejecutadas por los trabajadores de los niveles bajos.
- d) No hay comunicación hacia arriba, excepto los informes que se exigen.

Si aceptamos y seguimos la Teoría Y, se establece como consecuencia la tendencia a:

- a) La comunicación multidireccional.
- b) Involucramiento y confianza puesta en la forma en que se fijan los objetivos y planes, en las decisiones que se hacen a distintos niveles.
- c) La oportunidad de participación de los niveles bajos de jerarquía en la toma de decisiones.

#### TEORÍA DEL LIDERAZGO DE WHITE Y LIPPITT

Con frecuencia se dice que “el líder nace, no se hace”. Sin embargo la experiencia tiende a demostrar que la comprensión de la técnica para dirigir grupos y la práctica mejoran la calidad del líder. Un estilo de liderazgo es el “democrático” que trata de envolver al grupo en actividad constructiva o acción creadora; existe también el líder

“autocrático” el que asume un control directo del grupo y restringe y coarta toda iniciativa individual y el “laissez - faire”, que deja de la mano y no dirección.

El líder democrático motiva y estimula cuando es necesario, da dirección según conviene a los deseos y mejores intereses de los miembros del grupo que dirige; planea con éstos y los ayuda a determinar objetivos y metas; vela por que haya coordinación de sus actividades; actúa como promotor de normas para el grupo; media en sus conflictos para ayudar a buscarles solución, manteniendo una posición imparcial; sirve de recurso (fuente de ideas) y de ejemplo, y sabe asumir el grado de control indispensable en momentos difíciles que pudieran afectar la cohesión del grupo, devolviendo a éste dicho control tan pronto pasa el momento que lo requirió.

Para mantener a un grupo interesado e involucrarlo en una actividad creadora es muy necesario que el líder le ofrezca nuevos estímulos. Así mismo es imprescindible que el líder logre establecer una relación positiva con su grupo, de armonía, confianza y cordialidad. Para esto, el líder debe de abstenerse de regañar, predicar o “sermonear” de señalar faltas o culpar a los miembros por lo que salga bien o por los fracasos del grupo. Tales prácticas son contraproducentes y dan lugar a enfrentamiento entre el líder y el grupo que a nada provechoso conduce, a parte de que es una admisión tácita de la incapacidad de líder para motivar y estimular la acción en el grupo.

Lo más constructivo en el trabajo con grupos es llevar a éstos a descubrir los verdaderos intereses y facilitarles los medios de expresarlos y canalizarlos adecuadamente. Ejercer dominio sobre un grupo no permite el desarrollo de éste; tampoco promueve el crecimiento de sus miembros.

La actuación democrática del líder depende en cierta medida de su personalidad y de las motivaciones, conscientes y subconscientes, que tenga como persona. Imperativos de su yo tales como necesidad de dominar o ejercer autoridad en los demás de reconocimiento y admiración por parte de otros, así como un deseo desmedido de atraer la atención para sí y de ser querido pueden constituir obstáculos para el ejercicio de un liderazgo democrático. Es, pues, esencial que el líder trate de conocerse bien a sí mismo y esté alerta respecto a sus sentimientos y necesidades como individuo. Esto le permitirá, a su vez, comprender a los miembros de los grupos con los que trabaja y ser objetivo respecto a sus relaciones con ellos.

Lo anterior fueron afirmaciones por White Lippitt induciendo a pensar que el liderazgo democrático es el “ideal” o aspiración de todo directivo.

Sin embargo investigaciones posteriores demostraron que en ciertas condiciones y circunstancias, los otros estilos pueden ser más efectivos.

Revisemos, pues, las conclusiones de las investigaciones iniciales, éstas concluyen en un “patrón” de comportamiento conductas de líder y sus correspondientes efectos en los subordinados.

#### DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS DEL LÍDER

White y Lippitt desarrollaron sus teorías observando la atmósfera o ambiente de trabajo que se generaba con diferentes estilos de liderazgo o dirección, así como los efectos que estos causaban sobre la conducta individual de los miembros del grupo.

De sus investigaciones delimitaron los tres estilos que hemos analizado: Democrático, Autocrático y Laissez-Faire y los caracterizaron por las conductas que a continuación se describen:

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSER FAIRE
1. 1. EL líder determina toda norma o política.	1. 1. Toda norma o política es asunto de discusión y decisión del grupo que el líder anima y asiste.	1. 1. Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación de líder
2. La autoridad es dictada de uno en uno, así como las técnicas y los pasos de la actividad; de modo que los pasos futuros deberán ser consultados al líder en gran medida.	2. Perspectiva de actividad ganada durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos a escoger	2. El líder proporciona los medios. Aclara que proporcionará información cuando se le pide, fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
3. Por lo general el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.	3. Los miembros son libres de trabajar con quien desee. Se deja al grupo la división de tareas.	3. El líder no participa en absoluto en la distribución de cargas de trabajo
4. El líder tiende a “personalizar” sus alabanzas o críticas al trabajo; permanece separado y no participa activamente con el grupo.	4. Al alabar o criticar es “objetivo” o “se basa en los hechos” y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.	4. Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de los miembros, a menos que se le pidiera, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos

#### TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

#### EL CICLO DEL LIDERAZGO

La teoría del ciclo de liderazgo está basada en la relación que se establece entre la dirección (comportamiento orientado a la tarea), el soporte emocional (comportamiento orientado hacia la relación) que un líder proporciona y la madurez de sus subordinados. Esta teoría determina una relación de congruencia entre el estilo del dirigente y el nivel de madurez del grupo en una situación específica.

Al principiar con un comportamiento orientado hacia la tarea, apropiado para trabajar con subordinados o con grupos inmaduros, la teoría del ciclo de liderazgo sugiere que el estilo del líder debe irse transformando desde (1) alta tarea-baja relación, hacia (2) alta tarea-alta relación y de (3) alta relación-baja tarea, hacia (4) baja tarea-baja relación, en la medida en la que los subordinados avanzan de la inmadurez a la madurez como se aprecia en la gráfica que se incluye.

**MADUREZ:**

Mauro Rodríguez Estrada, lo define como: "La disposición para establecer metas alcanzarles responsabilizándose de ellas".

Implica	La Conjunción de dos elementos
Motivación	Querer
Capacidad	Poder

Para realizar una tarea determinada, (Funciones del Puesto).

**MADUREZ TÉCNICA:** "Grado de conocimientos y experiencia de los empleados acerca del trabajo que realizan"

**MADUREZ PSICOLÓGICA:** "Grado de responsabilidad, motivación al logro, confianza en sí mismo, estabilidad emocional y autoestima"

¿COMO ELEGIR TÉCNICAMENTE UN ESTILO DE LIDERAZGO EFICAZ? :

Aplicando un instrumento tecnológico conocido como Following Index Maturity (FMI), basado en la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard que nos permite medir el grado de madurez técnica y psicológica de nuestros colaboradores o de los integrantes de un grupo o equipo de trabajo y relacionarla con el ciclo de liderazgo y con los estilos que identifican los autores Whitte y Lippit (autocrático-democrático y laissez-faire).

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DEL GRUPO DE TRABAJO**

Una de las formas para medir el nivel de madurez de un grupo es el inventario para identificar la madurez del grupo.-following index maturity (fmi), a continuación se da la forma para aplicarlo:

INSTRUCCIONES.

Para que se determine el nivel de madurez de su grupo conteste el siguiente inventario. Se asigna una calificación de 1 a 9 a cada aspecto estudiado, de acuerdo con la percepción que tiene usted de su equipo de trabajo. El 1 corresponde a baja madurez y el 9 a alta madurez.

ASPECTOS DE LA TAREA;

- |                  |   |       |
|------------------|---|-------|
| 1. REALIZACION   | Cumplimiento de las actividades asignadas   | _____ |
| 2. CONOCIMIENTOS | Conjunto de elementos teóricos necesarios para la tarea                                 | _____ |
| 3. HABILIDADES   | Capacidad práctica para realizar la tarea   | _____ |
| 4. EXPERIENCIA   | Aprovechamiento y habilidades que se han asimilado en el trabajo                        | _____ |
| 5. PERSPECTIVA   | Capacidad para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar la tarea | _____ |

ASPECTOS DE LA RELACION:

- |                    |  |       |
|--------------------|--|-------|
| 6. APERTURA        | Actitud de disponibilidad del grupo ante distintas situaciones                 | _____ |
| 7. CLIMA           | Calidad de las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo               | _____ |
| 8. RESPONSABILIDAD | Respuesta al compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución. | _____ |
| 9. INDEPENDENCIA   | Grado de autonomía con que interactúan las personas                            | _____ |
| 10. CONCIENCIA     | Capacidad para reflexionar sobre la situación del grupo                        | _____ |

## 1.24 LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Autoridad y Liderazgo son funciones superpuestas pero claramente distintas. Ambas utilizan los recursos del poder y la influencia.

La autoridad es producto de la autorización formal otorgada por la empresa, y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por el gerente.

El liderazgo es producto de la autorización informal otorgada por los subalternos a la persona que los dirige. Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos.

De hecho, el liderazgo puede definirse como una combinación de estas actividades, es decir, del respaldo a la innovación y al cuestionamiento del modo de hacer las cosas, y del ejercicio de la autoridad en una actividad que viene a restablecer o mantener el equilibrio del sistema social. De acuerdo con esta óptica, la dimensión del liderazgo es la aplicación del poder e influencia para la solución de problemas.

## 1.25 CUALIDADES DEL LÍDER

No existe grupo o equipo que no posea una estructura y más específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica, o de un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de decisiones, resistencia al cambio, etc.

Los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de 'LIDER'.

De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por una o varias personas, a la que comúnmente denominamos LIDER. Porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para lograr alcanzar los objetivos grupales.

Si el liderazgo es un rol del grupo, podemos decir que el líder emerge de la interacción del mismo; al variar las necesidades y objetivos grupales también van a variar las características requeridas para ocupar la posición de líder y ejecutar sus funciones.

El líder aparece para coordinar los diversos esfuerzos de los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos. Ahora bien, al operar y alcanzar o no dichos objetivos, se modifica la situación del grupo y varían las necesidades de los miembros, por lo tanto surgirán nuevas características para ocupar el lugar del líder.

Para llevar la organización de una empresa, el líder tiene que saber que ésta es un organismo activo compuesto por personas. Así, la empresa nunca puede funcionar como una máquina perfecta, ni de una manera matemática. Por esta razón, más que el correcto manejo de la teoría, el alto ejecutivo está obligado a saber gestionar las relaciones. Por ello es importante que el líder:

- ✦ Sea capaz de trabajar constantemente con los demás, hasta tal punto que debe fomentar la colaboración como una de las grandes claves para el éxito de la empresa.
- ✦ Sea, ante todo, muy abierto a las posibles mejoras de su organización y al constante desarrollo de sí mismo y de los demás. Por ello debe ser muy sensible a como lo ven las personas (clientes, seguidores, compañeros, etc.).
- ✦ Tenga que saber que es lo que demandan sus clientes.
- ✦ Otra característica importante, es que sea flexible. Debe conocer las actitudes, los estilos de las demás personas que integran la empresa y, sobre todo, saber el impacto que causa en la gente que le rodea.
- ✦ Que no crea que es la única parte imprescindible del proceso. Tiene que tener seguidores. Un líder no se puede llamar tal si no tiene alguien que lo siga. De no ser así, no puede funcionar porque no será capaz de atraer ni estimular adecuadamente a sus subordinados. Estos últimos también tienen que influir en el líder.
- ✦ Logre la mayor efectividad posible, necesita conocer sus puntos fuertes -para aprovecharlos- y sus puntos débiles -para minimizarlos-. Los puntos débiles nunca los podrá eliminar, pero si se podrá rodear de gente capaz formando equipos competentes.

El líder ya no es el que se sitúa encima de la cúpula. Existen tantos líderes -o incluso más- como niveles tiene la organización. Cada uno de ellos tiene que tener un papel diferenciado. Cada cual debe gestionar su propio trabajo, ya que el pequeño líder tiene una mejor visión sobre el área en el que está trabajando. El liderazgo se basa más en la influencia que en el mando. Además, el líder ya no se sitúa en el centro: forma un equipo y él se convierte en el entrenador que influye sobre el mismo.

## 1.26 PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LÍDERES DE EQUIPO

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

- ✦ **Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- ✦ **Calidad de socio:** el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
- ✦ **Representación:** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
- ✦ **Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.
- ✦ **Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
- ✦ **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- ✦ **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- ✦ **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- ✦ **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

## 1.27 FUENTES DE INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO

Un líder puede influir en los miembros de su equipo de distintas formas entre las que se destacan las siguientes:

- ✦ **Poder coercitivo:** está basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es de ser despedido o de recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.
- ✦ **Poder de recompensa:** es el opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría

de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa. No es raro que un grupo trate de negar el poder de recompensa castigando a aquellos miembros que responden a él.

- ✦ Poder legítimo: emana del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia.
- ✦ Poder experto: es el poder que reside en la persona que tiene conocimientos o experiencias especiales y prácticas, que le permiten ganarse el respeto y cooperación del grupo.
- ✦ Poder de referencia: es el que se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia su persona.
- ✦ Poder de conexión: Lo usan casi todos los líderes, y se basa en las conexiones del líder con personas influyentes en la organización. Induce al cumplimiento porque su falta implica no tener el beneplácito de la conexión poderosa. Bueno, ejemplos de este tema sobran, sobre todo en política y en empresas familiares.
- ✦ Poder de información: Sin información no existe el liderazgo. Está basado en el acceso a la información valiosa, el poder está en la información, porque los demás la necesitan, porque los demás quieren estar al día.
- ✦ En una sociedad basada en la información, la tenencia de ella se transforma en una verdadera fuente de poder.
- ✦ Poder de conocimiento: Este poder está basado en el conocimiento y sobre todo el que utiliza conocimientos de tecnología de avanzada. Es un profesional del conocimiento, es automotivado, nadie puede motivarlo. Nadie puede dirigirlo. Responde a su propia dirección, es guardián de sus propias normas, de su rendimiento y de sus objetivos. El poder del conocimiento necesita del poder de la información.

Las fuentes de influencia en general se superponen, y un líder sin influencia seguramente perderá su condición de tal.

El arte y la práctica de un buen liderazgo consisten en escoger el comportamiento correcto y combinarlo con el nivel correcto de poder en cada ocasión.

## 1.28 RESPONSABILIDADES DEL LIDERAZGO

Entre las responsabilidades que requiere el rol de un líder podemos mencionar:

- ✦ Tener claro lo que es su tarea y comprender cuales son los objetivos.
- ✦ Planea la forma de alcanzarlos.
- ✦ Define y proporciona los recursos necesarios.
- ✦ Asegura que cada miembro del grupo haya definido claramente metas para lograr el mejor desempeño.
- ✦ Llena los vacíos de las habilidades del grupo mediante la capacitación y el desarrollo.
- ✦ Evaluar los resultados y el progreso hacia los objetivos.
- ✦ Mantener alta la moral del grupo,
- ✦ Aprovechar al máximo a cada miembro

El líder, debe ofrecer:

- ✦ Oportunidades regulares para instruir al grupo.
- ✦ oportunidades para consultar antes de adoptar decisiones que afectan al grupo.
- ✦ Asegura que exista un procedimiento formal y justo de motivos de quejas que entiendan todos.

El líder como compromiso con cada persona en:

- ✦ Lograr una sensación de rendimiento personal en su trabajo.
- ✦ Que sientan que está haciendo un aporte valioso.
- ✦ Se les diga si su rendimiento no es satisfactorio y se le ayude a mejorarlo.
- ✦ Que reciban reconocimientos adecuados por los logros.

Se considera que un buen líder es alguien que:

- ✦ Es humano y trata a todos como seres humanos.
- ✦ No es rencoroso, no tiene favoritismos y es justo con el grupo y con toda la organización.
- ✦ Es una persona fácil de acceder y capaz de escuchar en todo momento.
- ✦ Tiene honestidad, mantiene su palabra y no ignora las situaciones o hechos desagradables que afectan al equipo.
- ✦ Se obliga a sí mismo como a los demás mismos; y éstos saben que el líder espera de ellos lo mejor.

## 1.29 COMPORTAMIENTO GERENCIAL

En un marco de liderazgo participativo Robbins (1993) construye un modelo de liderazgo participativo en el cual se relaciona la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones, presenta una serie de reglas a seguir con el objeto de determinar

la forma y característica de la participación entre el líder y su personal de acuerdo con los distintos tipos de decisiones. Agrega. Además, que el liderazgo en las empresas se debe guiar en torno a la situación de las personas, es decir, existen situaciones participativas. El modelo del líder participativo supone que el líder adapta su estilo a diferentes situaciones.

Igualmente Rees, plantea que los líderes pueden aplicar un modelo simple de cuatro etapas para asegurarse que los empleados participen y aumenten la productividad, entre estas están:

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

Este modelo P.P.P.P. incluye las funciones clave del liderazgo participativo:

- ✦ fijar metas y objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas (el trabajo) como a las relaciones (el grupo).
- ✦ El liderazgo participativo asume propósitos definidos permite contar con metas comunes.
- ✦ El poder para participar conduce al alto grado de interacción e involucración que todos los miembros del grupo necesitan.
- ✦ La participación y el consenso ayudan a preservar la autoestima y propician las comunicaciones abiertas. Las cuales sirven para generar confianza mutua y lograr un alto respeto para las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo al mismo tiempo la principal herramienta para la resolución constructiva de los conflictos.

### **1.30 GERENCIA PARTICIPATIVA**

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

Sellen, señala que: "La participación de los grupos es la manera de crear un espíritu de colaboración que repercute en los logros empresariales y en la satisfacción personal". La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado, está presente en el proceso gerencial mediante sus estilos.

Los estilos de gerencia son: gerencia autocrática, gerencia democrática o consultiva y gerencia participativa, es decir, la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y consenso.

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

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

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

### **1.31 MODELO DE VROOM-YETTON**

En 1973, Vroom y Yetton dos integrantes de la Escuela Australiana de Dirección para Graduados, publicaron lo que ha venido en llamarse el modelo Vroom-Yetton, el cual se hallaba dentro de la línea de los de Fiedler, Hersey-Blanchard y House, puesto que se ocupaba de forma explícita de las diferencias situacionales. Era muy parecido a todos ellos. Compartía con Hersey- Blanchard y House su interés por los actos del líder más que por su personalidad. Con Fiedler y House tenía en común su amplio concepto de las características situacionales, incluyendo no solo las cualidades de los subordinados, sino también el trabajo por realizar y el que debía llevarse a cabo el trabajo.

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

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

El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo). Esto se logra por medio de un análisis situacional que utiliza siete atributos del problema.

Para determinar cuál es el proceso más eficaz de toma de decisiones, el líder evalúa la importancia de su decisión inmediata basándose en los siete factores siguientes:

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

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

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

Y aquí se introduce un concepto relacionado con lo expuesto: la importancia de la calidad de la decisión. Ciertas decisiones no exigen gran calidad. En situaciones tales, el líder debe ser indiferente ante las alternativas, siempre que se cumplan otros requisitos, como la aceptación por parte de los subordinados.

**El atributo A** del problema cumple dos funciones dentro del modelo.

- ✦ Afecta a la importancia de los demás atributos. Si la calidad de la decisión es importante, otras calidades se convierten a su vez en críticas para una decisión eficaz
- ✦ Si las demás cosas permanecen constantes, aquellas decisiones de gran importancia en las que la calidad de la decisión tenga, a su vez, considerable importancia, permiten procesos más participativos.

---

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

Si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentes. Este atributo se centra en el grado de información de que dispone el líder para resolver el problema o tomar la decisión sin ayuda de sus subordinados.

En general, el modelo prescribe una opción mas participativa por parte del líder cuando este carezca de información.

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

Quienes estudian la decisión suelen calificar a los problemas de decisión de «bien estructurados», «bien programados» o «programables».

Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema:

- 1) su estado actual;
- 2) su estado deseado, y
- 3) los mecanismos que le permitirán pasar de aquel a este.

También se conocen las opciones y los criterios que han de servir para evaluarlas. Este es el tipo de problemas a los que se puede potencialmente aplicar las técnicas de optimización elaboradas por las ciencias de la decisión.

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

El papel de este atributo de un problema de Vroom-Yetton, recomienda procesos mas orientados hacia el grupo, como CII y GII, para problemas peor formulados o comprendidos.

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

Maier indicaba que la eficacia de las decisiones dependía no solo de su calidad sino también de su aceptación por los subordinados. Indicaba, además, que el grado de aceptación de las mismas por parte de los subordinados varia según cuales sean las decisiones.

Este atributo tiene mucho en común con el atributo A, en el sentido de que regula los efectos de otros factores. Pero se diferencia de él en la necesidad de aceptación y apoyo para conseguir poner en práctica la decisión.

Dos factores que intervienen en nuestra opinión sobre la importancia de la aceptación. Es que en primer lugar, el papel que deben desempeñar los subordinados en la ejecución de la decisión, si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión, la necesidad de su aceptación es mínima. (Puede ser interesante aprovechar sus ideas y sus conceptos, pero el objeto de su intervención se limitaría a mejorar la calidad de la decisión, y no a lograr su aceptación.)

En segundo lugar, si los subordinados van a ejecutar la decisión, el papel que desempeñen puede exigir tan solo una serie de pasos rutinarios y preestablecidos que demanden muy poco esfuerzo mental por su parte.

Estas situaciones precisan del cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni de compromiso alguno por su parte.

Como la participación tiende a producir un sentimiento de aceptación y de paternidad respecto a la decisión, el modelo trata la existencia de un requisito de aceptación como una señal de que se requieren procesos más participativos de toma de decisiones.

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

Si bien es cierto que la participación en la toma de decisiones tiende a producir aceptación de la misma, no debemos perder de vista el que hay determinadas circunstancias que hacen que las decisiones sean totalmente autocráticas y sean aceptadas de inmediato por los subordinados.

La teoría de French y Raven, sobre las bases del poder en las relaciones sociales, nos ofrece, al menos, parte de la respuesta a la pregunta de cuando se aceptaran las decisiones autocráticas. Tres de sus bases de poder probablemente dan lugar a la aceptación de las decisiones del líder. Son: 1) el poder legítimo; 2) el poder de la pericia; 3) el poder de atracción o de referencia.

Las probabilidades de aceptación de una decisión autocrática tomada por un líder dependen no solo del poder del líder, sino también de la decisión concreta que haya tomado. Hay decisiones que, por su propio carácter, son más fáciles de «vender» que otras. Los subordinados siempre estarán más a favor de un alza salarial de un 25 por 100 que de un aumento de un 25 por 100 en el trabajo por realizar, aunque ambas

decisiones vengan de arriba y sin intervención por su parte. La cantidad que se necesita de cada uno de los tres poderes se debe establecer en relación con las necesidades de cada decisión concreta.

En el modelo Vroom-Yetton se recomienda una mayor participación cuando el líder carece del poder necesario para «vender su propia decisión”.

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

En el modelo Vroom-Yetton, la Congruencia de objetivos desempeña un papel similar: en el contexto de una decisión determinada, el hecho de compartir objetivos es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos mas participativos.

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

El séptimo y último atributo de un problema en el modelo Vroom-Yetton esta relacionado con conflictos o desacuerdos entre los subordinados. A primera vista, podría pensarse que el Conflicto se halla en el extremo opuesto de o que hemos denominado Congruencia de objetivos.

Es cierto que una de las fuentes de incongruencia de objetivos seria el que una parte de los miembros de un grupo se enfrascara en una discusión bizantina sobre cuales debían ser los objetivos preferentes. Pero (tampoco es difícil entender que la congruencia de objetivos puede coexistir con una dosis considerable de conflicto o desacuerdo acerca de cómo llegar a ellos. El conflicto se puede plantear tanto respecto a medios como a fines.

Desde nuestro punto de vista, hay cuatro propuestas aparentemente razonables, que se pueden formular sobre las consecuencias de un Conflicto, cada una de las cuales influye en la toma participativa de decisiones:

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

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

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

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

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

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

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

TABLA 1 Atributos de un problema

Pregunta A:	¿Existe un requisito de calidad en el problema?
Pregunta B.:	¿Posee información suficiente para tomar una decisión de calidad?
Pregunta C:	¿Esta estructurado el problema?

Pregunta D:	¿Es importante la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión?
Pregunta E:	Si la decisión fuera exclusivamente suya ¿esta usted razonablemente seguro de que la aceptarían los subordinados?
Pregunta F:	¿Comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de este problema?
Pregunta G:	¿Cabe la posibilidad de que se produzca un conflicto entre los subordinados respecto a las soluciones preferidas?

TABLA 2 Reglas implícitas en el modelo. Problemas de grupo

1. Regla de información del líder	Si la calidad de la decisión es importante y el líder no posee la suficiente información o los conocimientos necesarios para resolver el problema, hay que eliminar AI del conjunto factible.
2. Regla de la congruencia de objetivos	Si la calidad de la decisión es importante y no es probable que los subordinados persigan los objetivos de la empresa en su esfuerzo para resolver este problema, hay que eliminar GII del conjunto factible.
3. Regla del problema no estructurado	En situaciones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder carece de la necesaria información o conocimientos para resolver el problema por si mismo, y si el problema no esta estructurado, el método de solución del problema debería permitir la interacción de aquellos subordinados que probablemente posean la pertinente información. En consecuencia AI, All y CI, que no permiten interacción entre los subordinados, deben eliminarse del conjunto factible.
4. Regla de la aceptación	Si es importante que los subordinados acepten la decisión a efectos de una eficaz puesta en práctica de la misma, y si no se tienen seguridades razonables de que se acepte una decisión autocrática, hay que eliminar AI y All del conjunto factible.
5. Regla del conflicto	Si la aceptación de la decisión es importante, si no se esta

	<p>razonablemente seguro de que la decisión deba tomarse de forma autocrática, y si es probable que surjan desacuerdos entre los subordinados respecto a las posibles soluciones, los métodos que se utilicen para resolver el problema deben permitir que quienes no estén de acuerdo resuelvan sus diferencias con pleno conocimiento del problema. En consecuencia, en tales condiciones, Al, All y Cl, que no permiten ningún tipo de interacción entre los subordinados y que, por consiguiente, no ofrecen ninguna oportunidad de que quienes se hallan en conflicto pongan fin al mismo, se eliminan del conjunto factible. De utilizarse, se correría el riesgo de que ciertos subordinados se comprometieran menos de lo preciso con la decisión final.</p>
<p>6. Regla de la justicia</p>	<p>Si la calidad de la decisión no es importante pero si lo es la aceptación de la misma (y no es razonablemente seguro que se pueda lograr una decisión autocrática), debe utilizarse el proceso de decisión para crear el grado de aceptación necesario. El proceso de decisión debe permitir que los subordinados actúen entre si y negocien entre ellos el método para resolver las diferencias de criterio que pudieran darse, con plena responsabilidad para establecer lo que es justo y equitativo. En consecuencia, en tales circunstancias, hay que eliminar Al, All, CI y CII del conjunto factible.</p>
<p>7. Regla de la prioridad de la aceptación</p>	<p>Si la aceptación es importante, no hay seguridades razonables de lograrla si se toma una decisión autocrática, y si los subordinados están motivados para tratar de alcanzar los objetivos empresariales presentes en el problema, aquellos métodos que permitan igual participación en el proceso de toma de decisiones pueden lograr mucho mayor aceptación sin poner en peligro la calidad de la decisión. En consecuencia, hay que eliminar Al, All, CI y CII del conjunto factible.</p>

---

Fuente: Vroom, Yetton y Jago (1976).

## **2.0 PRODUCTIVIDAD:**

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que esta detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

Productividad se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran vaguedad sobre su significado.

## **2.1 ANTECEDENTES**

A principios del siglo XX el término productividad adquirió un significado mas preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

En 1950, la organización para la cooperación económica europea ofreció una definición más formal de la productividad.

"Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de la producción".

## **2.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES:**

Existen muchas definiciones de productividad y la gran mayoría se vinculan con el ámbito empresarial, sin embargo todos coinciden en que la productividad es el proceso de obtener más de los que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa.

En tal sentido, Belcher (1991) destaca: "La productividad como la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Podemos cuantificar la productividad dividiendo la producción por los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la producción-recurso; es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recurso".

La productividad esta determinada por la utilización de los recursos y los logros que se obtienen, en función de los esperados, esto vincula la productividad con los recursos

técnicos, financieros y humanos, presentes en una empresa, esto amplía la concepción de productividad.

Igualmente Moll (1993), define "la productividad como la medida de una actuación o gestión administrativa, o también la relación entre lo producido y lo consumido"

Ambos autores Relcher y Moll, coinciden que la productividad está determinada por lo que se produce y los recursos empleados, lleva implícito criterios de racionalidad en todos los órdenes humanos, tecnológicos, financieros, retornando su condición de proceso y objetivo último de toda empresa independientemente de su naturaleza.

Adam (1991), define "la productividad como un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza".

Esta definición le signa relevancia al recurso humano y a la lógica natural que utiliza el hombre para llegar, si lo desea donde otros no llegan. Esto implica ver la productividad como un conjunto de componentes estrechamente vinculados que requieren de un intercambio o interacción para lograr las metas de la organización.

En el mismo orden Goldhaber (1991) expresa "quienes desean incrementar la productividad dependerá de sus empleados para conseguirlo. Mientras que los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las personas".

La productividad así entendida le crea condiciones favorables a las organizaciones independiente mente del ámbito donde se ubica, sea esta de bienes o de servicio. La preocupación y el interés por mejorar la productividad han venido creciendo lentamente, pero progresivamente en los últimos años, producto de la situación financiera y económica del país; La necesidad de mejorar los estándares de vida y cumplir su compromiso ha introducido el término con una proyección de consenso para aprovechar la capacidad del hombre la cual aún no ha sido superada por la tecnología.

Por tanto productividad es: la relación entre la cantidad y calidad e bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos

### **2.3 IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

Su importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara

la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

#### **2.4 ERRORES COMUNES ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD**

La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o la productividad del trabajo, ya que en la actualidad es mucho más que eso y se debe de tener en cuenta el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con una mayor preocupación por el desempleo y la calidad de vida del trabajo.

La segunda idea falsa se relaciona con la posibilidad de medir el rendimiento simplemente por el producto; sin embargo, este último puede aumentar sin un incremento de la productividad, si los costos de los insumos se han elevado en forma desproporcionada.

El tercer error esta constituido por la confusión entre la productividad y la rentabilidad. Sin embargo, se pueden obtener beneficios debido a la recuperación de los precios, aun cuando la productividad haya descendido y viceversa.

Lo anterior genera un nuevo error que consiste en confundir la productividad con la eficiencia, aunque eficiencia significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible.

El quinto error es creer que las reducciones de los costos siempre mejoran la productividad, siendo que cuando se llevan a cabo de manera indiscriminada, en el largo plazo pueden empeorar la situación.

Otro error comúnmente encontrado es la creencia de que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, se encuentra relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios y la información.

Por lo tanto, se puede deducir que la productividad no sólo se relaciona con el trabajo, sino que también con otros factores, debido a que en industrias u regiones donde los trabajadores están siendo sustituidos por robots, la productividad del capital o de otros recursos caros y escasos, como la energía o las materias primas tiene mucho mayor interés que la productividad del trabajo. Adicionalmente “el principal indicador

del mejoramiento de la productividad es una relación decreciente entre el insumo y el producto, así como una calidad constante o mejorada”

## 2.5 TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

La productividad se puede englobar en tres etapas básicas:

### a) Productividad parcial.

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.

Ejemplo:

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{m.o.}$$

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{Capital}$$

$$\text{Productividad} = \text{Ventas} / \text{Pagos}$$

### b) Productividad de factor total.

Es la razón entre la productividad neta o valor añadido y la suma asociada de los: insumos, mano de obra y capital.

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{m.o} + \text{capital}$$

### c) Productividad total.

Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total, refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar los productos. En todas las definiciones anteriores, tanto la producción como los insumos se expresan en términos reales o físicos, convirtiéndolos en pesos constantes (o cualquier otra moneda) de un periodo de referencia.

## 2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Rendimiento. Es la relación que existe entre un elemento que participa en el proceso productivo y el valor de la producción correspondiente. Colli (1981, p. 1086)

Productividad. Es la relación cuantitativa entre cierta producción y el conjunto de los factores que se utilizaron en ella. Colli (1981, p. 1035)

Factor de producción. Son aquellos que se combinan en un proceso de transformación, donde pierde su idoneidad dando paso a otro elemento llamado producto. Diccionario enciclopédico Salvat (p. 1357)

Productividad. Es la cantidad de producto que puede obtenerse mediante la aplicación de un factor de producción. Diccionario enciclopédico Salvat (p. 2734).

Unidad de Producción. Es la combinación y usos de los factores de producción en la agricultura con el fin de obtener utilidades. Fernández, (1978).

Equivalente Hombre. Medida de referencia equivalente a un trabajador fijo en la unidad de producción durante un tiempo determinado, en función de un sueldo.

## 2.7 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

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

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

- a) Factores blandos: personas; organización y sistemas; métodos de trabajo y estilos de dirección.
- b) Factores duros: producto; planta y equipo; tecnología y materiales y energía
- c) Factores externos, que se subdividen en:
  - a. Ajustes estructurales: económicos; demográficos y sociales.
  - b. Recursos naturales: mano de obra; tierra; energía y materias primas.
  - c. Administración pública e infraestructura: mecanismos institucionales; políticas y estrategia; infraestructura y empresas públicas.

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

### - FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD

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

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

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

#### a) FACTORES BLANDOS: PERSONAS

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función

que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios, y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

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

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

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

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

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

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

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

Para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social ( pensiones y planes de salud; recompensas; planes de incentivos; participación o codeterminación; negocios contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la

supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de la carrera; asistencia al trabajo; valor de los bienes y servicios producidos; seguridad en el empleo).

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

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

## 2.8 PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

Con el propósito de que una empresa sepa a que nivel de productividad debe operar, debe conocer a que nivel esta operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- ✦ Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos.
- ✦ Se puede simplificar la planeación de recursos.
- ✦ Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades.
- ✦ Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad.
- ✦ Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad.
- ✦ Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- ✦ Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.

◆ **La medición crea una acción competitiva.**

## 2.9 ENFOQUES DE MEDICIÓN

Las mediciones de productividad en su correcta interpretación brindan la idea concreta y el nivel indicado de los incrementos o decrementos de productividad sufridos en algún periodo o área específicos, por lo que dan pauta para su justa retribución a quien los consiga.

Las mediciones e índices que se utilizarán dependerán del nivel jerárquico de que se trate.

<i>Nivel</i>	<b>Tipo de Medición</b>		
	<i>Índices Totales</i>	<i>Índices de Factor Total</i>	<i>Índices Parciales u Operativos</i>
Supervisorio		Índices por factor	Producción
		Producción	Bajas
		Despacho	Eficiencia
		Vehículos	Utilización y costo de planta
		Ventas	Eficacia
		Mantenimiento	Ventas
		Compras	Ventas por agencia
		De unidad de negocio y departamento	Devoluciones
Ejecutivo			Vehículos
			Costo de operación
	Rentabilidad total	Índices por factor	Producción
	Productividad total	Producción	Bajas
	Excedente de productividad global	Despacho	Eficiencia
	Vehículos	Utilización y costo de planta	
	Ventas	Eficacia	
	De cada unidad		

	de negocio	Mantenimiento	Ventas
		Compras	Ventas por agencia
		De unidad de negocio y departamento	Devoluciones
			Vehículos
			Costo de operación
Directivo	Rentabilidad total	Índices por factor	
	Productividad total	Producción	
	Excedente de productividad global	Despacho	
	De cada unidad de negocio	Vehículos	
		Ventas	
		Mantenimiento	
		Compras	
		De unidad de negocio y departamento	

## 2.10 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

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

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

### **2.11 REUNIONES PARA ESTIMULAR LA EXPRESIÓN DE IDEAS...**

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

### **2.12 TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL.**

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

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

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

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

## **2.13 GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

### **2.13.1 GESTIÓN DEL PERSONAL.**

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

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

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

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

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

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

Los conocimientos técnicos y las capacidades pueden perfeccionarse por medio de una planificación apropiada de la mano de obra, la selección, la colocación y rotación en el trabajo, la capacitación y el desarrollo. Por último, las posibilidades de utilizar los

recursos de mano de obra con eficacia dependen de una administración bien fundada de la estructura y cultura, y del equipo y tecnología de la organización.

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

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

### **2.13.2 FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN.**

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

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

La función gerencial guarda relación con dos esferas:

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

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

La segunda esfera de la función gerencial está relacionada con la facilitación de buenas oportunidades para el empleo eficaz de la fuerza de trabajo. Existen numerosos ejemplos de personas (trabajadores y gerentes) que están calificadas y altamente motivadas y que adoptan actitudes positivas, pero que no pueden poner plenamente en práctica sus ideas y realizar su capacidad potencial, debido a trabas de la organización. Esto no sólo constituye una pérdida de valiosísimos recursos humanos,

sino que puede ser la causa de que la persona pierda su motivación e incluso olvide un conjunto de conocimientos técnicos y de actitudes positivas hacia el trabajo.

### **2.13.3 MOTIVACIÓN DE LA MANO DE OBRA.**

Uno de los elementos importantes en el empleo eficaz de la mano de obra es la motivación, y particularmente el esfuerzo positivo que produce un cambio de comportamiento en la dirección deseada. Para adoptar la actitud correcta, el trabajador tiene que considerar su trabajo como una actividad importante que le permite realizarse y que enriquece sus conocimientos profesionales y planes de carrera. Es preciso que los trabajadores tengan una mayor conciencia de pertenecer a la organización. Las actitudes y el comportamiento adecuados están determinados por el sistema de valores de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la motivación que reciben.

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

### **2.13.4 PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

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

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

cuando únicamente sea a título consultivo, se entregaran más concienzudamente a la aplicación de las decisiones.

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

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

### **2.13.5CAPACITACIÓN EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD.**

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

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

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

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

Los trabajadores deben tener un conocimiento de los conceptos de la productividad y de su importancia, del trabajo en equipo, de las actitudes positivas, de la creatividad y de la conciencia con respecto a la productividad. Los trabajadores deben comprender las metas y las medidas en favor del rendimiento.

Los trabajadores y sus supervisores deben disponer por lo menos de una o dos semanas de orientación y capacitación con relación a la importancia y la productividad, su medición y sus beneficios. Deben poder realizar muchas prácticas en simplificación del trabajo y enfoques del estudio de los métodos.

## 2.14 FACTORES UTILIZADOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

### -COMPROMISO

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

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

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

Algo más que podemos rescatar de la investigación de los autores es la frase que utilizo Donald E. Petersen, director general de Ford Motor Company; La participación de los empleados exige una gestión participativa... Cualquiera que tenga un motivo legítimo y que, por ejemplo, se vea afectado por una decisión, tiene que tener la sensación de que la organización desea conocer cuáles son sus sentimientos.

### -RETO

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

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

### -PROPOSITO

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

### -CONTROL

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

#### **-SUPERACIÓN**

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

#### **-EQUILIBRIO**

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

#### **-MOTIVACIÓN**

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

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

### **2.15 VISIÓN INTEGRADORA DEL LÍDER HACIA EL ESTRÉS CON RELACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD.**

A modo de introducción, deseamos plantear que hablaremos del efecto del estrés en la productividad, reconociendo que ambos elementos son parte de la realidad y del interés del Gerente moderno. Inicialmente definiremos los conceptos que nos interesan

para esta tesis; siendo la productividad una amiga del empresario, la trataremos desde una perspectiva simple, para más bien profundizar en distintos aspectos del estrés, para poder entenderlo.

Definiremos y describiremos los subtipos de estrés, refiriéndonos luego a sus mecanismos fisiológicos como patológicos, así como a sus manifestaciones siempre en la mayor brevedad posible para su mejor entendimiento.

Entrando en materia mencionaremos algunas estadísticas que hablan del impacto del estrés en la empresa y los costos que representa para ella.

Haremos una disquisición respecto de un concepto incorporado desde la prevención de riesgos y control de pérdidas, referido a la integralidad de visión necesaria para manejar estos problemas.

Finalmente mencionaremos ciertos caminos que algunos han seguido en la línea de controlar este problema en la empresa.

La Productividad tiene una directa relación con el nivel de vida; a través de ella se logra disponer de mayor cantidad de bienes, a menores costos y precios, hay mejoría de los ingresos reales, y en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

La productividad es variable, y esta variación de la productividad está ligada a factores como la planificación del trabajo, la instalación de nuevos equipos, el nivel de experiencia de los trabajadores, la calidad de la información aportada en planos, pautas, normas, etc.

### **2.15.1 ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD.**

Para analizar la productividad de un determinado sistema, se puede analizar la productividad de cada uno de sus componentes, es decir: materiales, máquinas y equipos, mano de obra, etc.

¡Pero son interdependientes! Es claro que son muchos los factores que influyen en la productividad de una unidad productiva, y que no hay ningún factor independiente de los demás.

¿Qué es más importante en el análisis de la productividad? La importancia que se le da a cada uno de los factores es variable e histórica, dependiendo del tipo de empresa, del tipo de producto generado, del país que se trate, etc.

Pero hay constantes de la economía actual, producto del crecimiento tecnológico y de la expansión de las comunicaciones. Vivir en la 'aldea global' que predijo McLuhan

ha cambiado nuestra forma de vida. Por ser de nuestro interés nos concentraremos en dos vertientes: la globalización y la terciarización de la economía.

Una muestra de la globalización es la caída de barreras aduaneras y arancelarias, en un mundo que tiende a unirse y a intercambiar estrechamente, como nunca antes se vio. La economía latinoamericana de 'desarrollo hacia adentro' de los años '60 ha cambiado drásticamente y la exportación de bienes y servicios es la norma actual.

Coherente con lo anterior, una segunda demostración de la globalización es la tendencia a la producción de bienes y servicios en que se funden insumos nacionales con otros provenientes de los más diversos orígenes. Hoy se fabrican autos de diseño italiano con acero coreano, asientos de elegante cubierta australiana, con montaje experto en alguno de nuestros países latinoamericanos. Y lo que es más, ¡funcionan! Ligado a esto deriva una tercera característica de la globalización que es la fragmentación del trabajo productivo. Así como en el auto el aporte es multinacional, las 'maquiladoras' son lo característico de nuestros tiempos. Es decir, este auto italiano tiene cables armados en una firma dedicada exclusivamente a armar cables, y esos trabajadores jamás verán un auto en su planta. El trabajador no ve el origen ni el final de su cadena de producción.

La segunda vertiente es la progresiva terciarización de la economía, en que los servicios pasan a predominar. El subcontratar tareas, la externalización u outsourcing, la tendencia a conformar una empresa pequeña de servicios expertos son ejemplos de este tipo de producción.

El escenario recién descrito, obliga a preguntarse acerca de la relación entre persona y productividad.

Hagamos conciencia de algunos hechos: básicamente que la tecnología se compra; está disponible en el mercado, cada vez más barata y más perfecta. Que, por lo tanto, hay - o habrá - poca diferencia de productividad entre empresas de un mismo nivel, pues apenas yo adquiero la máquina X, versión estándar, para mi planta, mi competencia estará pensando en adquirir la máquina X, versión plus.

Es nuestra opinión que este proceso subraya la creciente importancia del individuo en la productividad de la empresa, muy por sobre la de los otros aspectos (máquinas, equipos, materias primas) en el balance de la ecuación de productividad. De hoy y hacia el futuro, la 'diferencia' la hacen las personas que trabajan con la tecnología.

Cada vez es más importante el hombre en la productividad, y la persona no es un objeto. Por lo tanto, debemos ganarlo para este fin y no suponerlo 'inventariable' o

'caducable' Como oponer a la persona y la productividad. Supongamos una empresa de busca mejorar sus resultados. Probablemente adquirirá mejores herramientas e invertirá en materias primas de calidad, pero como está algo estrecha de fondos no logra entrenar adecuadamente a sus obreros. El resultado más probable es que sólo verá pérdidas y desperdicio de valioso material, llevando a cuestionarse seriamente si fue sabio realizar este 'ahorro' en entrenamiento.

Una empresa altamente tecnificada, con sistemas automatizados, robots, serviconroles, etc., requiere individuos cada vez mas preparados, motivados y satisfechos para lograr altos niveles de productividad.

Surge la pregunta ¿Cómo aumentar la Productividad?, respuesta es la que nos hacemos tanto nosotros como los empresarios.

Los gobiernos pueden crear condiciones favorables para este propósito, tales como:

Programas de desarrollo económico equilibrados.

Políticas tendientes a mantener el nivel de empleo.

Creación de nuevas fuentes de trabajo para los desempleados actuales y para los eventuales desempleados luego de la introducción de mejoras productivas en determinadas empresas.

Entonces, ¿cual puede ser el papel de la Empresa?

Se ha afirmado la importancia de las condiciones de la economía nacional, las cuales pueden crear un entorno favorable, para que las empresas alcancen ventajas competitivas a nivel internacional; pero es evidente que será tarea de la empresa identificar y aprovechar la oportunidad.

No cabe duda que la responsabilidad principal acerca de como mejorar la Productividad de una empresa recae en la alta Gerencia de esta. Sólo ella puede definir las políticas necesarias y llevar adelante un plan en este sentido, procurando el mejor clima y nivel de relaciones humanas al interior de la empresa.

Podrá obtener el valioso apoyo y colaboración de los sindicatos si puede convencerlos que también será beneficioso para los trabajadores, además de serlo para la economía de los accionistas.

Una segunda tarea principal de la Gerencia será identificar y contrarrestar la oposición al Programa de Mejoramiento de la Productividad. La principal fuente de oposición laboral a un programa de mejoría de la Productividad surge cuando ellos ven en este, una amenaza a su fuente de trabajo. Recordemos el caso histórico de la

destrucción de los primeros telares mecánicos por parte de los hiladores en los inicios de la revolución industrial.

Pero no son sólo los trabajadores quienes pueden mostrar oposición. La habrá también, en los niveles intermedios de la empresa, por parte de quienes temen perder poder, autoridad o autonomía.

Ante la oposición serán críticos los esfuerzos que se realicen en cuanto a mantener comunicaciones internas fluidas, confianza entre estamentos, creación de comités mixtos y participativos en la implementación de políticas de productividad, etc.

Estrés: entendemos como estrés a un conjunto de condiciones que se producen en el organismo, tanto en la esfera física como psicológica, como consecuencia de exigencias originadas en el trabajo que superan las capacidades de respuesta y de adaptación del sujeto.

El NIOSH (National Institute of Occupational Health and Safety) tiene un aproximación que reconoce que los factores del trabajo pueden generar estrés; y que los factores personales y situacionales intervienen para fortalecer o debilitar ese efecto. La clave del concepto está en el desbalance entra las demandas y la capacidad de respuesta del individuo. Más aún se requiere que el sujeto valore que debería poder responder adecuadamente, de modo de poder satisfacer esas demandas. Al no poder hacerlo surge el conflicto.

Esto es evidente al considerar que ante las mismas exigencias de un entorno dado, cualquiera sea este, no todos los expuestos van a desarrollar finalmente un cuadro de estrés.

Los factores individuales pueden proteger, o inversamente, predisponer a enfermar. Es así, que mientras algunas personas tienen alto grado de tolerancia a un determinado agente estresor, otras en cambio mostrarán un bajo nivel de tolerancia ante este.

La razón de esta tolerancia diferencial es compleja, es una característica individual, de origen multifactorial, en la que influye la personalidad del individuo. Es claro que uno de sus fundamentos pasa por la interpretación que el sujeto hace del agente. Por el significado de amenaza que le atribuye o por la valoración del 'peso' de esa amenaza.

Como ejemplo mencionemos que si bien se acepta que el ser despedido del trabajo es un estresor universal, la valoración de ese estresor es distinto para un hombre de 55 años, con 4 hijos, salud deteriorada y pagando varios créditos, versus el impacto de ese mismo despido en una mujer de 20 años, soltera, sin hijos, que vive con sus padres, quienes son activos laboralmente.

### 2.15.2 SUBTIPOS DE ESTRÉS

Para mayor claridad, algunos autores dividen el concepto de estrés en subcategorías puesto que opinan que el estrés no es malo. Así plantean la existencia de dos subtipos de estrés: el eustrés y el distrés.

Para entender el Eustrés supongamos una condición que genera un desafío para el individuo, y que por lo tanto lo obliga a movilizar sus capacidades físicas, intelectuales, emocionales, de creatividad, etc.; finalmente la amenaza se supera, y ese esfuerzo, seguido de un impulso a la acción, termina con resultados exitosos.

Este desafío que resulta en una agradable y reconfortante sensación de triunfo es llamado 'eustrés', o estrés positivo, no es negativo, sino que al contrario es adaptativo y estimulante. Más aún, incluso sería necesario para el desarrollo y progreso tanto en el trabajo en particular, como la vida en general.

En cambio, el Distrés, la otra variante, es aquel desafío que es seguido de una respuesta de inhibición, de incapacidad de actuar, con resultados de sufrimiento y desgaste. Este es el llamado 'distrés', o estrés negativo.

Nuestro concepto será, de ahora en adelante, que cuando hablemos de estrés estaremos hablando en general del distrés, que presenta efectos adversos para la salud del trabajador y para los resultados de la organización a la cual sirve.

#### Bases fisiológicas del modelo de estrés

El concepto de estrés está basado en la llamada 'respuesta general de alerta', la cual es una respuesta automática, genéticamente determinada, de nuestro organismo ante cualquier estímulo que le resulte amenazante. Está profundamente grabada en nosotros desde los antiguos tiempos prehistóricos.

En ella el sistema nervioso central percibe un estímulo a través de los órganos de los sentidos, generalmente visual, aunque también auditivo (o por otra vía).

Este estímulo es interpretado como amenaza, y el cerebro responde mediante la liberación de sustancias bioquímicas de efecto distante.

La respuesta química está compuesta básicamente por ACTH y adrenalina, que conducen a la brusca liberación de ciertas hormonas como el cortisol.

Esta producción se termina manifestando en signos físicos y psíquicos. Los signos físicos son variados, tales como la aceleración del ritmo cardíaco y del pulso (taquicardia), profundización y aceleración de la respiración (polipnea - hiperpnea -

taquipnea), contracción muscular, liberación de azúcar (glucosa) desde el hígado a la sangre, dilatación pupilar, etc.

Los signos psíquicos consideran ansiedad, actitud expectante, disminución de la autoestima, temor, dificultad para tomar decisiones, aumento del nivel de atención (alerta cerebral).

Es decir, todo un concierto de respuestas psico-orgánicas preparadas para la acción, ya sea luchar o escapar ('fight or flight'); Tal como la actitud de un tigre acechando en la maleza, con toda su musculatura contraída, atento a los ruidos que le aclaren si es una presa o un depredador el que está en las cercanías.

Estrés como enfermedad, como fenómeno patológico y patogénico.

Un episodio de estrés único, de baja intensidad o de breve duración, en general, no tendrá impacto sobre la salud de los sujetos. Todos hemos vivido la situación de sentir una brusca frenada de un automóvil cerca nuestro al cruzar la acera, pero no tenemos mayor secuela que la emoción momentánea.

Sin embargo, el sufrir episodios de estrés de forma permanente, de alta intensidad o de manera prolongada, o que no sean superados y persistan en el tiempo, lleva a una perpetuación del circuito de activación hormonal, lo que pone en amenaza nuestro delicado equilibrio biológico, con alto impacto sobre nuestra salud.

Puede llevar a la aparición de fatiga y lesiones diversas, al verse superada la capacidad de nuestro organismo de alcanzar su estado de equilibrio y reparación.

Cabe plantearse el rol de la "Respuesta General de Alerta" en la vida moderna. Asumamos que esta vida moderna es fuente de formas de estrés continuo, lo que lleva a activación continua de nuestros sistemas de alerta, es decir, ACTH, adrenalina y cortisol.

Entonces, ¿qué hacemos con toda esa ACTH, adrenalina y cortisol? ¿Las ponemos en un frasco y las analizamos en laboratorio? Nuevamente NO. Simplemente enfermar.

¿Y cómo enfermamos? Inicialmente se manifiesta a través de la conducta; negativismo, actitudes cínicas y despreocupadas por el trabajo; mayor consumo de tabaco, alcohol o medicamentos; abandono de hábitos saludables como la actividad física, comida libre de grasas, etc. Después, si el estrés se mantiene, aparecen los problemas médicos.

Las manifestaciones del estrés como enfermedad son vagas e inespecíficas. Se ha asociado una serie de situaciones con el estrés, entre las que se menciona:

Alteraciones del sueño: insomnios, somnolencia diurna, pesadillas, sueño no reparador.

Alteraciones del ánimo: irritabilidad, tristeza inexplicable, agitación, ánimo cambiante.

Síntomas digestivos: dispepsia, flatulencia, meteorismo, acidez, colon irritable

Conflictos intrafamiliares o conyugales

Deterioro de las relaciones con parejas y con amigos

Lumbago, cervicalgia, miofascitis

Síntomas cardíacos: palpitaciones, taquicardia, alza de la presión arterial, opresión al pecho

Neurológicos: cefalea, temblores, tics, parestesias

Psíquicos: ansiedad, temor, expectación ansiosa.\* etc.

Respecto de los efectos tardíos del estrés, aunque no está tan claramente demostrada la asociación, también se sospecha que el estrés puede causar problemas de largo plazo, ayudando en la aparición de enfermedades crónicas. Algunas investigaciones han planteado las siguientes consecuencias potenciales:

Enfermedad Cardiovascular: Existen estudios que plantean que trabajos psicológicamente muy demandantes, con escaso control del trabajador sobre el proceso productivo, se asocian a riesgo aumentado de enfermedad cardiovascular; específicamente se menciona hipertensión arterial, infarto al miocardio y accidente vascular cerebral.

Respecto de las Enfermedades Músculo esqueléticas, existe una opinión ampliamente extendida en especialistas de salud ocupacional acerca de que el estrés laboral aumenta el riesgo de sufrir lumbago y lesión de extremidades superiores (tendinitis), cervicobraquialgia y fibromialgia..

En las enfermedades Psicológicas, se ha observado que hay diferencias en la frecuencia de diversos cuadros de salud mental, como depresión y el síndrome de desgaste profesional (burn-out) asociado a ocupaciones diferentes en cuanto a su nivel de estrés.

El cáncer, la accidentabilidad, el suicidio y otros cuadros también han sido relacionados con el estrés, aunque aún es necesario contar con mayores estudios para certificar dicha relación.

Para abundar más, se ha asociado estrés y enfermedad coronaria pues se ha demostrado que el estrés actúa elevando el colesterol sanguíneo, induciendo hipertensión arterial, con lo que contribuye al daño coronario; si se añade la agregación

plaquetaria y la descarga de adrenalina y noradrenalina tenemos una explosiva combinación.

En cuanto a enfermedad gastrointestinal, se ha observado que en una tarea de alto estrés, como es la de los controladores de vuelo, estos trabajadores tienen el doble de úlcera duodenal que otros trabajadores aeronáuticos comparables (Cobb et al. JAMA 1973).

La enfermedad neuropsiquiátrica se ha estudiado en largos seguimientos, por más de 20 años (Kornhauser), que muestran aumento de problemas de salud mental en estrecha relación con factores primariamente laborales (satisfacción, remuneraciones, control, rol, rutina).

Alcohol, drogas y suicidio

Los estudios muestran una prevalencia creciente de uso de alcohol y drogas en el entorno laboral. Hay múltiples estudios, pero la demostración estadística de la asociación con estrés no está tan lograda. La evidencia es clínica, proveniente de la práctica médica y de psicólogos. La metodología de dichos estudios debe ser perfeccionada para obtener resultados de mayor validez.

Se puede citar el caso del suicidio en EE.UU., que ha sido históricamente mayor en hombres blancos, tendencia que no parece justificado suponerla ligada al sexo o raza, puesto que esta tendencia cambia al incorporarse progresivamente estos grupos a la fuerza de trabajo.

En la misma línea está el hecho que las mujeres doctoras y químicos tienen una tasa de suicidio mayor que la que muestran las mujeres en general. Además, la tasa de suicidio en hombres de color aumenta al incorporarse a tareas que antes eran sólo realizadas por blancos.

Entre otras manifestaciones del estrés se menciona el "presentismo", como inverso del ausentismo. Estudios de Cooper en la U. de Manchester hacen pensar que "aun cuando se encuentren enfermas, las personas sienten que han de estar presentes en su puesto de trabajo porque, en caso contrario, podrían perderlo..."

"...en épocas de despidos, la preocupación es mayor; trabajan mas horas, aunque no generen un producto o servicio de calidad; necesitan asegurarse de no estar en la próxima lista de despedidos..."

### 2.15.3 EL ESTRÉS COMO ENFERMEDAD PROFESIONAL.

Digamos, como concepto general, que para ser calificada como enfermedad profesional, los países incorporan el tema en su legislación. Es decir, no es un tema de juicio clínico, sino que forense (o también llamado médico-legal).

En Chile, este tema es regulado por la ley 16.744 (del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, del 1 de Febrero de 1968) regula que si una enfermedad es 'causada por el trabajo', la atención médica y el pago de subsidios corresponde hacerlo a los Organismos Administradores que la misma ley señala (Servicios públicos de Salud, ligados al Ministerio de Salud, o privados llamados 'Mutuales de Empleadores'). El mismo cuerpo legal obliga a los Organismos Administradores a realizar actividades preventivas.

El artículo 7º de la Ley define que "es enfermedad profesional la causada de una manera directa por el ejercicio de una profesión o el trabajo que realice una persona y que le produzca incapacidad o muerte". Además señala que "el Reglamento enumerará las enfermedades que deberán considerarse como profesionales".

El reconocimiento de una enfermedad como profesional está reglamentado en el Decreto Supremo 109 (del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, del 7 de Junio de 1969), donde se reconoce en el número 13 del artículo 19 a las "Neurosis Profesionales incapacitantes" como enfermedad profesional en "todos los trabajos que expongan al riesgo de tensión psíquica y se compruebe relación de causa a efecto".

Por lo tanto, las condiciones que exige la ley chilena son:

- \* Que produzca incapacidad temporal, incapacidad permanente o la muerte
- \* Que sea causada directamente por el trabajo u oficio
- \* Que sea originada por tensión psíquica excesiva

En Colombia la lista de enfermedades profesionales está compuesta por cuarenta y dos cuadros, recogidas en la Resolución 1832 de 1994. El artículo 42 es sobre el estrés ocupacional y dice:

"Patologías causadas por estrés en el trabajo: Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitiva o monótona o combinada con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajo con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras

urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acidopéptica severa o colon irritable".

En opinión de profesionales consultados, aunque la descripción parece muy completa (quizás demasiado), su aplicación sería muy limitada. Además la lista no es cerrada y se menciona que si un cuadro no aparece en la tabla, pero se demuestra la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacional, será reconocida como enfermedad ocupacional.

Mencionemos, siguiendo a Aguayo y Lama (1998), otros países que incluyen en sus disposiciones legales los factores de riesgo psicosocial del trabajo:

Estados Unidos. La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo considera la investigación de los factores psicológicos en el trabajo.

Reino Unido. La Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo contempla el bienestar físico y mental. En este país, la lesión a la persona comprende cualquier merma o deterioro del estado físico o mental de la misma.

Noruega. La Ley de Medio Ambiente del Trabajo, en su modificación de 1987, introduce novedades en cuanto a las condiciones de trabajo que se refieren directamente al estrés ocupacional.

Suecia. Este aspecto innovador se encuentra aún más desarrollado en la Ley del Medio Ambiente del Trabajo, modificada en 1991, que establece:

"Las condiciones de trabajo deberán adaptarse a las diferentes circunstancias físicas y psicológicas de las personas. La tecnología, la organización del trabajo y el contenido del trabajo deberán ser considerados de manera que los empleados no estén expuestos a cargas físicas o mentales que puedan dar lugar a accidentes; el mismo criterio deberá aplicarse a las formas de remuneración y organización del tiempo del trabajo. Debería evitarse o limitarse el trabajo estrictamente controlado y compulsivo".

¿Qué opina la Psiquiatría?

**Primero**, que no existe ningún cuadro específico causado sólo por el trabajo; en todo cuadro intervienen las características del sujeto, el entorno familiar y social, los eventos sociales, etc.

**Segundo**, es un problema no resuelto en la ley la descripción y caracterización del cuadro, por lo que hay cuotas importantes de variabilidad y subjetividad en su interpretación.

**Tercero**, Así, se nos obliga a 'adaptar conceptos', propios de la nomenclatura médico científica moderna, para que se correspondan al cuadro definido hace décadas en un documento jurídico.

#### **2.15.4 IMPACTO DEL ESTRÉS EN LA EMPRESA.**

El estrés es un fenómeno que afecta fuertemente la empresa moderna. Desde los inicios de la década de los '80 que se está estudiando el efecto del estrés en la reducción del rendimiento laboral. Los seguimientos realizados muestran aumento de bajas laborales por enfermedad, rotación laboral prematura con elevado recambio de trabajadores, pérdidas cuantitativas y cualitativas de producción con disminución el valor de esta y demandas y otros tipos de litigios legales presentados por los trabajadores en contra de sus empleadores.

Desde el punto de vista de los trabajadores, estudios realizados por la compañía de seguros Northwestern National Life Insurance Company señalan que hasta un 40% de los trabajadores evaluados consideran que su trabajo es 'muy estresante' o 'extremadamente estresante' (1992), mientras que un cuarto de los trabajadores consideran su trabajo como el principal estresor de su vida (1991).

Un 29% de los trabajadores del estudio de la Universidad de Yale (1997) se sienten desde 'un poco' a 'extremadamente' estresados por su trabajo.

Otro estudio, del Families and Work Institute (1998) señala que un 26% de los trabajadores estudiados se sienten estresados en su trabajo 'frecuente' o 'muy frecuentemente'.

Tres de cada cuatro trabajadores sienten que actualmente se vive mas estrés en el trabajo que hace una generación atrás (Princeton Survey, 1997); además opinan que los problemas en el trabajo tienen una relación mucho mas estrecha con sus problemas de salud que cualquier otro aspecto de su vida, incluidos problemas económicos y familiares (St. Paul Fire and Marine Insurance Co., 1992).

Costos, ausentismo, rotación.

Las estimaciones de Cooper acerca del costo del ausentismo y las enfermedades relacionadas con estrés (Cooper, C. L. (1992): Occupational Stress Indicator Management Guide, Windsor, Nfer-Nelson.) nos señalan lo siguiente:

Reino Unido: Los costos del ausentismo laboral debidos al estrés en 1987-1988 alcanzaron los 5.000 millones de libras. Esta cifra podría aumentar en caso de sumarlo

el costo de trescientos millones de días de trabajo perdidos por problemas neuróticos, no considerados como debidos al estrés.

Austria: El costo de la indemnización por estrés es el 16% del total de indemnizaciones.

Estados Unidos (global): Las reclamaciones por estrés laboral en 1988 constituyen el 15% del total de solicitudes por indemnizaciones. Cada año se pierde 550 millones de días de trabajo por ausentismo; se estima que más del 50% está relacionado, de algún modo, con el estrés.

Estados Unidos (California): Los costos de indemnización por estrés mental entre 1985-1987 fueron de 263 y 383 millones de dólares.

Países Bajos: Cada día 116 personas (una persona cada cuatro minutos durante la jornada laboral) reciben un diagnóstico de este tipo, es decir, alteraciones psicológicas producidas por estrés laboral.

Hay otros costos, menos evidentes, que se presentan en la forma de accidentes, lesiones, e incluso sabotaje, que puede ser resultado de la frustración producida por el estrés. Sin embargo nos parece que hay tópicos aún más sensibles al respecto, como los costos de oportunidad. Si un trabajador está demasiado estresado ante un problema, es posible que no encuentre una salida creativa o no capte la globalidad de una situación, etc. ¿Cuanto mas ganaría su empresa si aumenta en un 5% la creatividad de su personal?, o ¿si aumenta en tan sólo un 3% la calidad de toma de decisiones de sus ejecutivos?

No se debe olvidar, aunque sea difícil de costear, el estrés originado por deterioro de la calidad de vida, tensión en las relaciones interpersonales, conyugales y las familiares.

Estudios de economía en salud, como el estudio HERO (Health Enhancement Research Organization Research Comitee), que indagó sobre las relaciones entre riesgos en salud y gastos médicos, concluyó que los gastos en cuidados de salud de trabajadores que reportan altos niveles de estrés son alrededor de un 50% mas altos que en aquellos que no tienen tal nivel de estrés.

Respecto de la duración promedio del ausentismo, las estadísticas son relativamente coincidentes, con 20 días en EE.UU. (U.S. Labour Statistics Office) y 21 en nuestra realidad nacional. Pero, como siempre, los promedios son sólo un pálido reflejo de la realidad, pues el rango de variabilidad de la duración del ausentismo es muy amplio, desde uno tan breve como 2 días, hasta uno tan prolongado como sobre los 100 días.

Costos, ausentismo y rotación conforman una 'tríada maldita', enemiga bien conocida por la administración de cualquier negocio, pues cualquier enfermedad que signifique ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo, le representa a la empresa deterioro de productividad, por diversos mecanismos.

El mas evidente es el del ausentismo 'per se'. Como se hace mas frecuente en la actualidad, lo normal es tender a una racionalización de los recursos humanos que propicia su máxima utilización. Esto puede significar que hay una persona para cada tarea, con la consecuencia que al ausentarse el trabajador una tarea que abandonada. La consecuencia obvia será no-producción, menor producción o retrasos de producción.

Un segundo efecto es el reemplazo. Un reemplazante interno que cubra la emergencia, por la misma causa anterior, implicará ya no sólo uno, sino que dos puestos parcialmente descubiertos.

Un reemplazante externo no siempre estará disponible con una calificación al 100%, por lo que se puede esperar pérdidas por inexperiencia, calidad insuficiente, mala seguridad, etc., hasta que logre alcanzar un nivel de entrenamiento óptimo. Previo a eso están los costos de movilizar la máquina administrativa de selección, reclutamiento y otras para encontrar al personal idóneo.

Cabe plantearse, finalmente, el costo de las horas-hombre de quien sea su entrenador.

De lo expuesto queda cada vez mas claro la necesidad de cambiar el entorno laboral para reducir el estrés. Ya en 1989 la Unión Europea coincide con esta línea y aporta una Directiva Marco sobre 'el establecimiento de medidas que fomenten la mejora en la salud y seguridad en el trabajo'.

### **2.15.5 ESTRÉS Y ESTRESORES**

Ya planteamos previamente la concepción de estrés como equilibrio entre demandas del entorno que se enfrentan a capacidades personales (protectoras o debilitadoras).

Se ha identificado estresores tanto físicos como psicosociales que influyen en el buen desempeño laboral, los que se pueden categorizar en clases diversas, aunque existe importante superposición entre categorías.

Ahora, si hablamos de la capacidad de ser percibidos, o mas simplemente, la 'visibilidad' de los estresores, digamos que los estresores ambientales son 'fácilmente identificables', e incluiremos aquí al ruido, polvo, temperatura, humedad,

luminosidad, exposición a tóxicos, etc. Los estresores derivados de las relaciones interpersonales diremos que son simplemente 'identificables' y pueden incluir el clima social de una faena, la camaradería o la frialdad, etc. Los estresores propios del trabajo o de la organización son francamente 'poco claros' o 'difíciles de identificar'; nos referimos a comunicación, motivación, algunas formas de sobrecarga (especialmente cualitativa), problemas de rol, etc.

Si bien hemos destacado la importancia de los factores individuales en el estrés, de mayor o menor 'tolerancia' a estresores, no podemos negar que hay factores que parecen ser estresores más o menos universales.

Al respecto reconocemos factores de riesgo y factores protectores.

Como factores de riesgo se ha descrito numerosos estresores relevantes, así como diversa taxonomía para su análisis y clasificación. Usamos la siguiente por parecernos práctica y orientada a la toma de ciertas decisiones de nuestro interés:

- Estresores del puesto y contenido del trabajo
- Estresores relacionales
- Estresores organizacionales
- Estresores físicos
- Otros estresores

#### 1.- Estresores del puesto y contenido del trabajo

Consideramos aquí a todos aquellos que nos parecen más estrictamente ligados con las funciones o tareas propias.

**Sobrecarga cuantitativa:** Tener para hacer mas cantidad de tarea que la que es posible de cumplir en los tiempos o con los recursos (humanos, materiales, de información, etc.) disponibles. Es virtualmente una norma en la industria moderna. En una muestra de cobertura nacional, en EE.UU., un 44% de los empleados refirió estar sometido a este factor. Un estudio realizado en el Centro de Vuelos Espaciales Goddard de la NASA encontró que hasta el 73% de los trabajadores experimentaban este estresor en alguna medida.

La extensión de la jornada es una forma de presentación de este factor. En estudios de conductores de autobuses urbanos de Santiago de Chile se ha medido jornadas laborales de mas de doce horas de duración con un reposo de tan sólo 4 horas de sueño cada 24 horas. En esta población se ha detectado elevados niveles de cuadros ansiosos y de trastornos psíquicos en general.

Hay numerosos estudios que correlacionan jornada laboral prolongada y aumento de la prevalencia de enfermedad cardiovascular, abuso de alcohol, ausentismo, baja motivación y moral y negativismo.

**Sobrecarga cualitativa:** se refiere a tener asignadas tareas que superan las capacidades de formación o entrenamiento. Puede manifestarse con sensación de baja autoestima, dificultad para concentrarse. Parece afectar principalmente a trabajadores cuya tarea implica exigencias más bien intelectuales que físicas.

**Trabajo en turnos, nocturno o con alteración de ritmos biológicos:** existen numerosos estudios sobre trabajo en turnos rotativos, los que demuestran los importantes efectos que tiene sobre nuestro organismo el trabajo nocturno alternante con trabajo diurno. Las alteraciones biológicas y neuropsiquiátricas secundarias a la alteración de los ciclos circadianos ocupan el interés de grupos en todo el mundo y su detalle excede este espacio. Digamos tan solo que este es un tema punta, de investigación continua, a no olvidar en el diseño de la organización de una faena. Los impactos en la salud incluyen desequilibrio en el control de enfermedades crónicas (diabetes mellitus, epilepsia, asma, trastornos de función cardíaca, etc.), alteraciones del sueño, modificación de los efectos de fármacos, mayor riesgo de accidentabilidad.

**Conflicto de rol:** es la resultante de demandas contrapuestas hechas al trabajador por diversos grupos dentro de su organización; cuando debe realizar trabajo que le disgusta; o cuando se le exige realizar tareas que estima están fuera de su responsabilidad o nivel de calificación. Típicamente ocurre cuando profesionales o trabajadores técnicos son rotados desde su puesto habitual a uno en que deben cubrir funciones de tipo administrativo ("...trabajo de escritorio, sólo papeleo...").

**Ambigüedad de rol:** es la resultante de falta de claridad respecto de los requerimientos del cargo o función; es decir, el empleado ignora los objetivos, horizontes, responsabilidades de su cargo, o que esperan de él sus jefes y pares; en resumen, no cuenta con la información adecuada y necesaria para realizar adecuadamente sus tareas.

**Ausencia de control por parte del trabajador sobre el proceso productivo:** se ha demostrado el efecto 'protector' contra el estrés de tener la oportunidad de detectar uno mismo los errores de la propia producción, así como intervenir oportunamente para corregirlos. Opuestamente, no contar con esa posibilidad se ha visto como estresor importante.

**Feedback:** similar al anterior, no contar con retorno de información sobre el resultado de la tarea tiene un potencial enorme como estresor; esto es especialmente importante en empresas industriales con producción en línea.

**Variedad:** el trabajo continuo, monótono y rutinario, además de exponer a riesgos de seguridad, expone a estrés, disminuye la auto valoración, se tiende a inhibir las propuestas innovadoras, etc.

**Peligrosidad:** la percepción de realizar una tarea peligrosa, con riesgo para la propia integridad, y que en caso de ocurrir un infortunio no se contará con los auxilios oportunos, tiende a ser un estresor importante.

Bajo nivel de apoyo de parte de los supervisores  
'imperativo territorial'

Responsabilidad por tarea, personas, dinero

## 2.- Estresores relacionales

- Relaciones interpersonales
- Relaciones grupales
- Relaciones con clientes
- Relaciones con pares, supervisores, subordinados

## 3.- Estresores organizacionales

- Clima y estructura organizacional
- Perspectivas de desarrollo de carrera
- Promoción; sobrepromoción, subpromoción
- Seguridad en el empleo

## 4.- Estresores físicos

- Ruido
- Temperatura
- Iluminación
- Vibraciones
- Exposición a productos tóxicos

## 5.- Otros estresores

- Conflicto familiar
- Conflicto parental o conyugal
- Estresores legales
- \* etc.

## Factores protectores

Debe destacarse, que junto con existir los mencionados factores de riesgo, también existen importantes factores protectores, algunos derivados de los mismos riesgos recién descritos; además, es valioso percibir que algunos de ellos son simples de usar, de bajo costo, y dignos de considerar en el análisis de la propia organización. Mencionemos:

Políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien hecho.

Políticas de producción y de administración de recursos humanos que generen las oportunidades de desarrollo de carrera.

Cultura organizacional que valore al trabajador como individuo.

Una Administración cuyas acciones y decisiones son coherentes con la declaración de Valores organizacionales.

ProCalSedad. Una característica común de la empresa moderna es que está, en general, orientada a lograr ciertos resultados. Más aún, en nuestra vida cotidiana frecuentemente reducimos la valoración de un fenómeno a sus resultados. No nos interesa mucho saber que el estudiante leyó mucho sino que aprobó el examen; tampoco nos consuela el hecho que nuestro seleccionado nacional de fútbol transpiró los 90 minutos de partido si resulta derrotado 6-0.

En ese sentido, importa conocer cuales son los resultados que espera obtener la empresa.

En un intento de mirada histórica, vemos que, en ciertos tiempos pretéritos, fue condición primordial lograr una adecuada Producción, y que todo se subordinaba a las cifras de toneladas, metros o unidades de lo que sea.

En un segundo momento surge el interés por controlar los costos y se cambia el rumbo hacia la meta de la Productividad.

Pero no está todo dicho, pues podemos producir con el mejor equilibrio de costos una monumental cantidad de producto...deficiente!...y sabemos que el valor de una tonelada de tornillos deficientes, es escasamente superior al valor de la materia prima bruta.

Así, con Deming y la administración japonesa irrumpe el concepto de Calidad, que hoy es irrenunciable a una empresa que aspire a competir en el mercado internacional, en una economía abierta, en que el cliente fija las normas de sobrevivencia de las empresas.

¿Pero es esto suficiente? Creemos que se debe mantener la mirada atenta a los detalles, procurando un enfoque sistémico, en el cual cada cosa tiene su razón de ser en el conjunto.

Es obligatorio para un Gerente lograr altos volúmenes de producción, a bajos costos y con una excelente calidad.

Pero es poco probable que una empresa tenga éxito duradero si logra los buenos resultados recién mencionados a costa de generar accidentes, lesiones y enfermedad, entre otros sufrimientos humanos; o bien, el proceso daña fuertemente los equipos de producción; o bien, contamina con desechos y a la vez de destruir su medio ambiente destruye su propia imagen corporativa; y luego, intenta exportar y sus productos se enfrentan a sobretasas por acusaciones de 'dumping' social o ecológico; o sufre demandas laborales; o la autoridad le multa o clausura.

Hay autores actuales, provenientes del mundo de Seguridad Industrial que proponen una trilogía conceptual, irrenunciable para lograr competitividad empresarial, que descansa en la Productividad, la Calidad y la Seguridad. Proponen el neologismo ProCalSedad para fundir los tres conceptos en uno sólo, como una sola prioridad, unificada e indisoluble.

Mas aún, plantean que por ser interdependientes, resulta peligroso desatender a cualquiera de ellas, bajo riesgo de una repercusión adversa en las demás.

Es decir, nunca logrará plena productividad si no controla los accidentes que dañan a su personal o sus medios de producción, como tampoco logrará la calidad de sus productos, pues las causas de los defectos de calidad, son generalmente las mismas causas que generan defectos de seguridad. Por lo tanto, Descuidarse es un Mal Negocio y descuidar una variable afectará a las otras.

¿Cuánto cuesta?

En la siguiente lista, que no pretende ser exhaustiva, sino sólo un modo de ejemplo, incluimos algunos de los principales costos de la no-Procalsedad:

- Accidentes
- Retrasos de producción
- Deterioro de máquinas y equipos
- Ausentismo
- Postergación de entregas
- Insatisfacción de clientes
- Demandas laborales

---

Multas y clausuras

Acusaciones de 'dumping' ecológico y/o social

etc.

### **2.15.6 IMPACTO DEL ESTRÉS EN PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD.**

Algunos empleadores estiman que las condiciones de trabajo estresantes son un 'mal necesario', y que presionar a los trabajadores es indispensable para obtener rentabilidad y productividad en la economía globalizada actual.

Lo que en realidad se ha observado varía según las condiciones económicas y sociales imperantes; en condiciones de pleno empleo hay motivación para el cambio de trabajo, reclamos sindicales y detenciones de la producción.

En condiciones de empleo precario, se observa ausentismo por causas médicas, retraso en la producción, disminución de la calidad del producto y probablemente aumento de la accidentabilidad. Las condiciones de empleo precario pueden hacer que las personas toleren condiciones insatisfactorias de desempeño, pero al mejorar la oferta de trabajo, la demanda por los más calificados arriesga a la empresa a perder a sus mejores trabajadores. En este caso se repite el ciclo de reclutamiento y entrenamiento con efectos similares a los ya señalados previamente.

Por supuesto todas estas condiciones tienden a generar una disminución de los beneficios económicos recibidos por la empresa.

Inversamente, se tiene la experiencia de las llamadas 'organizaciones saludables', las cuales definiremos como la meta a alcanzar.

Definimos una 'organización saludable' como aquella que además de tener bajos índices de lesiones, enfermedad y discapacidad en su fuerza de trabajo, simultáneamente es competitiva en su mercado. El desarrollo de este tipo de estrategias organizacionales sugiere que las políticas tendientes a preocuparse por el bienestar global del trabajador también representan un bienestar de la última línea del balance contable de la empresa.

### **2.15.7 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

Las estrategias de intervención tienen mucho que ver con la concepción que la organización tiene acerca del estrés.

Como ya hemos mencionado previamente, algunas escuelas ponen el acento en las características del trabajador, su resistencia o tolerancia.

En cambio, otras subrayan la importancia de las condiciones de trabajo como la causa primaria del estrés.

Probablemente ambos puntos de vista tienen algo de razón, aportan a la comprensión global del problema, y - por lo tanto - es conveniente considerarlos simultáneamente al diseñar un plan de acción.

Mencionemos, de manera general, tres opciones disponibles para la empresa:

Estudio (Auditoria) de Estrés

Programas de Asistencia al Trabajador (PAT)

Entrenamiento en áreas causantes de estrés enfocadas en la organización

Aunque no se puede negar la importancia de las condiciones individuales, hay suficiente información científica como para asumir que ciertas condiciones de trabajo son estresantes para la mayoría de las personas.

Algunas de dichas condiciones las esbozamos previamente en el acápite 'factores de riesgo'.

Tal evidencia hace énfasis en las condiciones de trabajo, orientando hacia un rediseño de dichas condiciones como camino principal.

Algunas compañías han seguido este camino, confiando en recomendaciones de consultores externos para mejorar las condiciones de trabajo, camino que parece la vía más directa para reducir el estrés laboral. Involucra la identificación de los aspectos estresantes del trabajo (sobrecarga cuantitativa, conflictos de intereses) y el diseño de estrategias para reducir o eliminar los estresores identificados.

Destacamos el valor de la llamada "Auditoria de Estrés".

Antes de emprender el diseño de un puesto de trabajo más sano debe realizarse una evaluación del estrés para determinar las causas de este. La auditoria es la forma más cara y larga de afrontar el problema del exceso de estrés en el trabajo, pero también la más eficaz.

En palabras del Prof. Dr. Michiel Kompier (U. de Nijmegen, P. Bajos): "una auditoria del estrés atiende a sus causas laborales, mientras que otras medidas sólo atienden a sus síntomas. Al realizar una auditoria del estrés se está reconociendo que el puesto de trabajo puede ser una de sus causas, mientras que el no hacerla implica atribuirlo a causas propias del sujeto". Esta característica, de ir al fondo de las causas, se constituye en la principal ventaja de la Auditoria.

La Auditoria de Estrés es un método de análisis profundo de la Organización, que deberá considerar los siguientes factores principales:

---

## Entorno laboral

Condiciones materiales de trabajo

Relaciones con los compañeros y supervisores

Estilo de gestión empresarial

Horarios de trabajo

La Auditoria presentará sus resultados, a modo de diagnóstico, para compartirlos y discutirlos con el alta Dirección de la Organización. También propondrá algunas estrategias para enfrentar los problemas pesquisados. Cualquier solución habrá de tener en cuenta, al menos:

Aspectos ergonómicos

Gestión de personal

Horarios de trabajo y descanso.

La principal desventaja de la Auditoria es que puede proponer cambios demasiado radicales como para ser asumidos con facilidad por la Administración

A modo de anécdota, la relevancia de este aspecto es tan alta, que llegar a un 'punto muerto' a este respecto, entre el consultor y la empresa, puede frustrar segundas iniciativas de intervención en lo organizacional.

No se puede dejar de destacar la gran importancia de los factores socioculturales, pues se está hablando con personas y acerca de personas en su entorno valórico, cultural, e idiosincrásico específico.

Así, aunque a los latinoamericanos nos pueda parecer una caricatura, la tendencia de trabajar en forma participativa con los trabajadores puede hacer que un Gerente nórdico simplemente no tome una decisión de intervención en un determinado tópico si considera que la iniciativa debe surgir desde los trabajadores.

Enfocadas en los sujetos

Programas de Asistencia al Trabajador (PAT)

Siguiendo nuestra línea de pensamiento, de que algo que es estresante para algunos y no lo es para otros, existen programas basados en la tolerancia diferencial de los individuos ante el estrés.

Estos incluyen estrategias preventivas enfocadas en los trabajadores y la forma en que estos 'afroitan' (cope) las condiciones de demanda en el trabajo.

En la actualidad, según información de NIOSH, se estima que la mitad de las más importantes compañías norteamericanas entregan algún tipo de entrenamiento en manejo del estrés a sus trabajadores.

Dichos programas tratan acerca de la naturaleza y origen del estrés, sus efectos sobre la salud, y estimulan el desarrollo de destrezas personales para reducir el estrés.

Estos son programas educativos e informativos, de consejería, con clases de técnicas de manejo de estrés, técnicas de relajación corporal, administración del tiempo, etc.

Estos programas pueden ser muy exitosos en reducir los síntomas de ansiedad y trastornos del sueño que presentan los pacientes con estrés; además son muy baratos y fáciles de implementar.

Sin embargo, sus efectos benéficos parecen ser de corta duración, además de no atender importantes factores causales de estrés debido a que sólo se centran en el trabajador y no en su entorno.

#### Entrenamiento

Se puede contratar apoyo externo para formación en áreas detectadas como causantes de estrés (gestión de tiempo, comunicaciones efectivas, negociación, etc.)

### 2.15.8 SÍNTESIS

Como síntesis, si nuestro interés es implementar un programa de intervención preventiva en estrés laboral, con el fin de optimizar la productividad de la faena, la calidad del proceso como del producto, y la seguridad de los trabajadores y medios de producción, es nuestra convicción que se deberá dar prioridad a los cambios organizacionales. La primera prioridad será hacer un buen diagnóstico de situación, serio y completo, orientado a identificar los factores causales y promover las correcciones que sean necesarias, en la dirección de mejorar las condiciones de trabajo. Debido a que aún el mejor programa será incapaz de eliminar el 100% de los factores de riesgo para la totalidad de los trabajadores, lo óptimo es una sabia mezcla de cambio organizacional con alguna acción sobre los individuos. Por ello, se debería agregar, secundariamente, entrenamiento en manejo de estrés, pues ni el mejor programa dará cuenta del 100% de la susceptibilidad individual de cada trabajador ante los estresores.

### 2.15.9 CONSEJOS GENERALES

Siguiendo a Sauter (1990), estimamos de utilidad las siguientes pautas generales:

Certificar que la carga de trabajo es adecuada, tanto cualitativa como cuantitativamente, a las capacidades y recursos disponibles para el trabajador (estudios de organización y métodos).

Diseñar la tarea de modo que sea significativa y estimulante

La tarea debe dar oportunidad al uso de las destrezas del trabajador

Definir claramente rol y responsabilidades de cada puesto e informarlo claramente a quienes los sirven.

Dar participación a los trabajadores en aquellas decisiones y acciones que les afectarán en su futuro desempeño.

Mejorar las comunicaciones al interior de la Organización y disminuir al mínimo la incertidumbre sobre el desarrollo profesional y el futuro laboral.

Promover y estimular la interacción social entre los trabajadores, tanto dentro como fuera de la Organización (clubes deportivos, clubes familiares, grupos de acción social, artística).

Organizar los tiempos de trabajo de modo de compatibilizarlo con las actividades personales y responsabilidades familiares, religiosas, comunitarias y otras.

#### **2.15.10 PLANES EN CURSO**

Jones (1988) estudió los fenómenos de estrés y desempeño negligente en personal de Hospitales; luego de identificar y evaluar los factores de riesgo presentes se intervino con programas de prevención que incluyeron:

Educación a trabajadores y administradores acerca del estrés laboral.

Cambios en las políticas y los procedimientos del hospital, para reducir las fuentes organizacionales de estrés.

Establecimiento de programas de apoyo y asistencia a los empleados.

Los resultados obtenidos mostraron reducción en un 50% los errores al administrar medicamentos y una disminución del 70% de reclamos de clientes, en un grupo de 22 hospitales que implementó actividades preventivas. Inversamente, no hubo reducción en ninguno de estos parámetros en otro grupo paralelo (control) de 22 hospitales que no implementó estrategias preventivas.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## **CAPITULO 3**

### **1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se empleo fue de tipo Exploratorio, Descriptivo y de campo. Al respecto, Hernández y otros (1991) definen las investigaciones exploratorias como aquellas que se efectúan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. El mismo autor define las investigaciones descriptivas como aquellas que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Igualmente de acuerdo a la fuente de información es considerada una investigación de campo, entendida como aquella donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos. Es decir, se explora el liderazgo del gerente en atención a las dimensiones, delegación, toma de decisión, participación al igual que factores tecnológicos que inciden en la producción. Así mismo se describió y caracterizó a la empresa para decir como es y se manifestaron las variables, en un contexto particular de la empresa "BIOAVIN MÉXICO, S.A. de C.V." Determinamos el estilo de liderazgo participativo, como factor para aumentar la productividad, mediante una serie de implementaciones y observaciones al gerente, como el ausentismo por el estrés, la participación de los trabajadores, y de igual forma se encontraron posibles líderes que fueron eje primordial para el aumento de la productividad.

#### **1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación fue experimental. Según Hernández y otros (1991) una investigación es no experimental cuando no es posible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, es decir, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

Así mismo pertenece al diseño transaccional descriptivo por que tuvimos como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, en un solo momento, en un tiempo único.

El diseño de investigación nos permitió hacer descripciones del estado actual del hecho y sistematizar las acciones para caracterizar el liderazgo y la productividad en la empresa BIOAVIN MÉXICO, S.A.. de C.V.

### 1.3 UNIVERSO

Bioavin México S.A. de C.V. cuenta con una plantilla de 45 trabajadores y 3 administrativos.

### 1.4 MUESTRA

Se tomo una muestra de 25 trabajadores y 2 administrativos.

## 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para recopilar la información se aplicarán dos (2) técnicas, la primera es una entrevista aplicada mediante una guía de entrevista estructurada con siete (7) preguntas dirigidas a los gerentes y la segunda una encuesta aplicada mediante un cuestionario con veintiséis (26) preguntas y tres alternativas de respuestas con la siguiente escala.

ALTERNATIVA	VALOR
-------------	-------

Siempre	3
---------	---

Algunas veces	2
---------------	---

Nunca	1
-------	---

Fuente: Castillo (1997)

El cuestionario se aplico al personal administrativo y obrero de la empresa "BIOAVIN MÉXICO, S.A. de C.V.", denominando componentes de productividad y liderazgo. Ambos instrumentos nos permitieron recoger información para un diagnóstico con fines de propuesta.

A continuación se presenta la formula utilizada para encontrar el coeficiente de confiabilidad de la encuesta.

$$r_{kk} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Donde:

k = Numero de ítems

Si 2 = Varianza de los puntajes de cada ítems.

St2 = Varianza de los puntajes totales.

1 = Constante.

## 2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de los datos se procedió con la matriz de doble entrada, donde se ubicaron en la parte superior los ítems agrupados por bloques en atención a los indicadores, dimensiones y variables; en el lado izquierdo se ubicaron a los sujetos objetos a investigar.

Posteriormente se realizó un análisis frecuencial de las variables y se concentraron en tablas y gráficos. Como se muestra en el anexo.

La “Distribución de t” para evaluar la probabilidad de que diferencias entre un máximo de dos grupos se deban a simple azar. Al contrario de ANOVA, la prueba puede usarse para un máximo de dos grupos o para comparar el valor de una muestra (estadístico) contra un valor conocido de referencia (parámetro).

Una de las razones de aplicar esta prueba es que es computacionalmente más fácil que ANOVA. Sin embargo, esta facilidad computacional en un computador actual no representa ninguna ventaja.

*. Prueba de Hipótesis en Prueba de t-Student:*

**H<sub>0</sub>:  $\mu_1 = \mu_2$  y H<sub>a</sub>:  $\mu_1 \neq \mu_2$  (dos colas)**

**H<sub>0</sub>:  $\mu_1 = \mu_2$  y H<sub>a</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$  (una cola)**

Al contrario de Análisis de Varianza, una prueba de t de Student puede ser de una sola cola. Esto significa que podemos someter a prueba hipótesis que establecen un determinado orden esperado en el valor de las medias de los dos grupos a comprar.

*La idea básica de la t de Student:*

$$\frac{(\bar{Y} - \mu)}{s_y}$$

Sigue una distribución de t, en donde el numerador es la diferencia entre la media muestral y la media paramétrica y el denominador es la desviación estándar de esa desviación, es decir el Error Estándar.

Así también, la siguiente expresión:

$$t_s = \frac{(\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\left[ \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left( \frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} \right)}}$$

Sigue una distribución de t con  $n_1 + n_2 - 2$  grados de libertad.

El numerador es una desviación entre la diferencia entre dos medias muestrales ( $\bar{Y}$  barras) y la diferencia real existente entre las dos medias poblacionales.

En nuestra hipótesis nula estas dos muestras provienen de la misma población. Es decir, la diferencia entre las medias poblacionales se supone que es cero.

El denominador de la expresión es el Error Estándar de la diferencia entre dos medias.

Esto es, la raíz cuadrada de las varianzas, pesadas por las diferencias de tamaños muestrales entre los dos grupos (diseño desbalanceado) y divididas por los grados de libertad. Esto es el promedio de las varianzas dentro de los grupos.

El promedio de las varianzas dentro de los dos grupos debe ser multiplicado por  $1/n_1 + 1/n_2$  ( $= n_1 + n_2 / n_1 n_2$ ) para convertirlo en la varianza de las diferencias entre los dos grupos.

Cuando los tamaños muestrales son iguales (diseño balanceado), entonces esta ecuación se reduce a:

$$t_s = \frac{(\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{1}{n}(s_1^2 + s_2^2)}}$$

Esta expresión sigue una distribución de t con  $2(n-1)$  grados de libertad.

Supuestos de la prueba de t de Student: Muestreo Aleatorio, Independencia de Errores, Normalidad y Homogeneidad de Varianzas

## CUADRO PARA DIMENSIONAR LAS VARIABLES

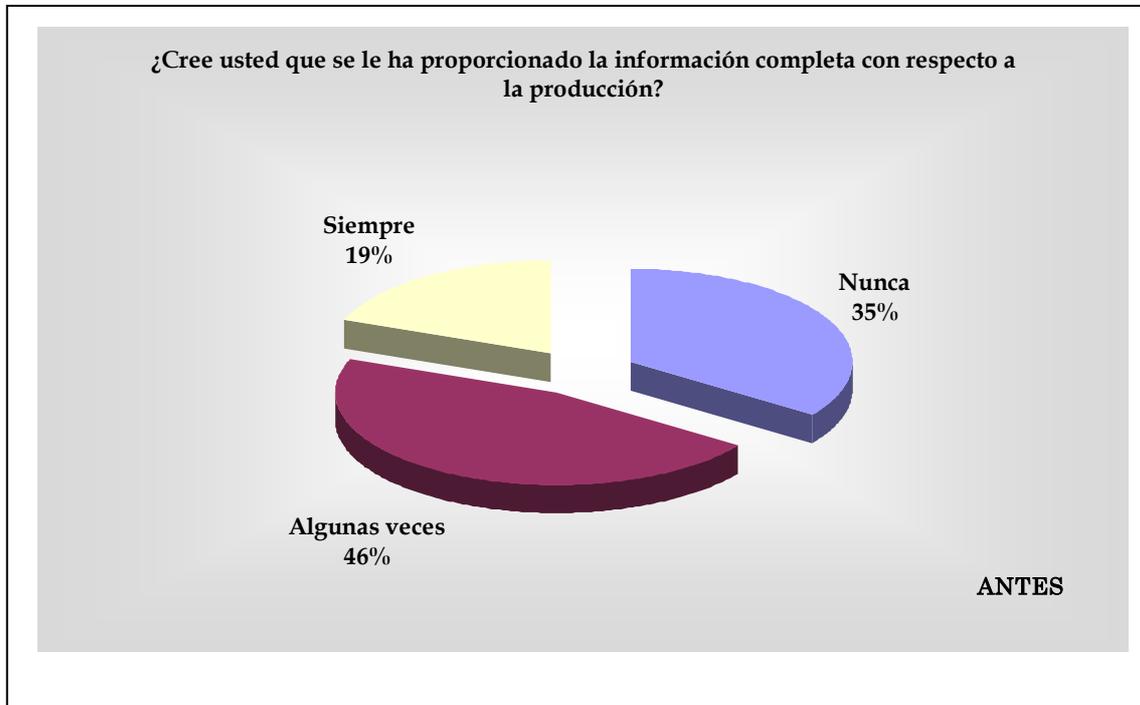
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA
-----------	-------------	-------------	-------	---------

2.3

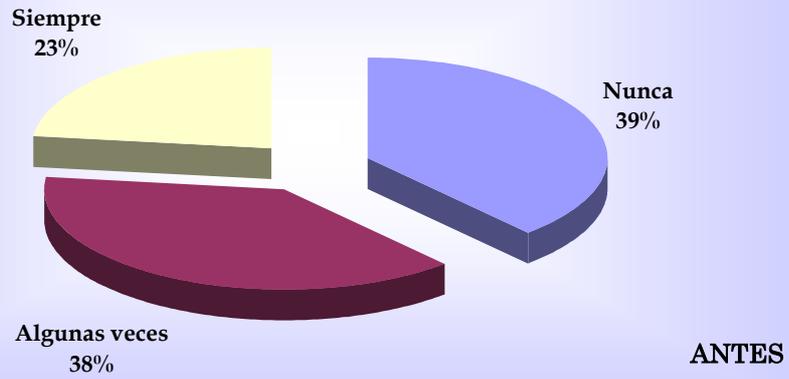
Liderazgo del Gerente	Componentes del Estilo de Liderazgo	Toma de decisión compartida  Delegación  Participación	1-2-3-  4-5-6-  7-8-9-	Entrevista
Productividad Laboral	Factores Tecnológicos de producción	Diseño del producto y servicio  Planta y equipo mecanizado  Proyectos y métodos.  Condición de los materiales	10-11-12-  13-14-15-16-17  18-19-20  21-22	Encuesta

## 2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

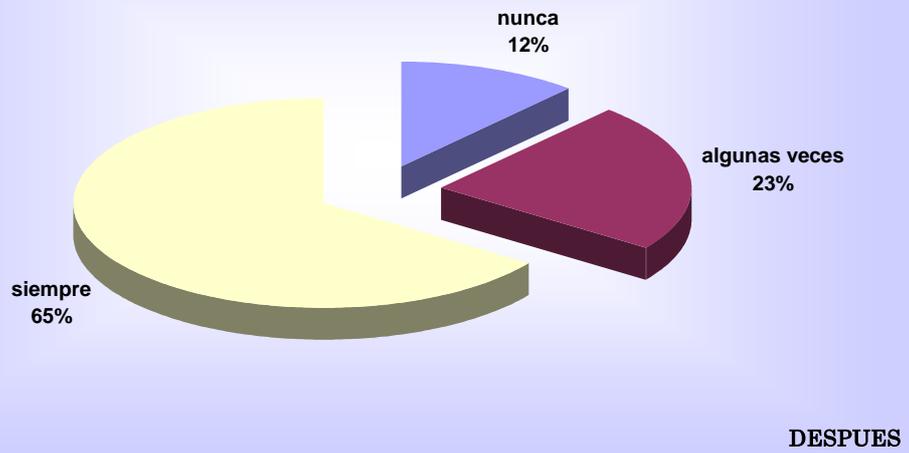
En esta sección se hace un análisis de los datos por pregunta y las gráficas del cuestionario de Liderazgo Participativo aplicado a los empleados antes y después de implementar el programa de Liderazgo Participativo.



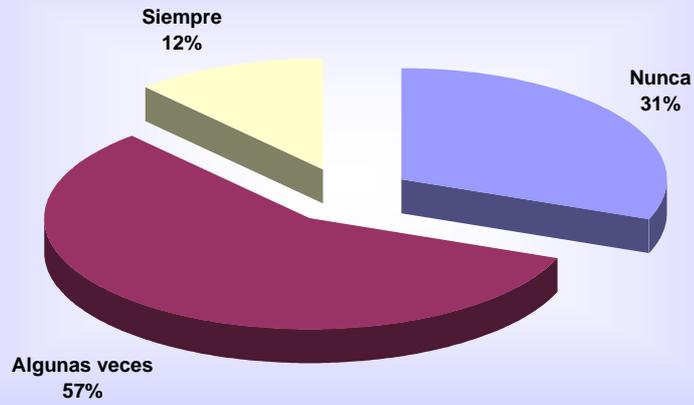
¿Se le ha dado toda la información con respecto a la introducción de nuevos artículos en la cadena productiva?



¿Se le ha dado toda la información con respecto a la introducción de nuevos artículos para la cadena productiva?

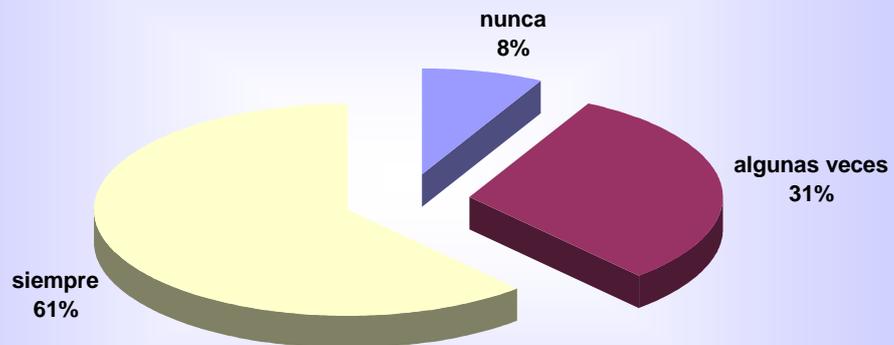


¿Usted ha aportado alguna idea, para la mejora de la producción?



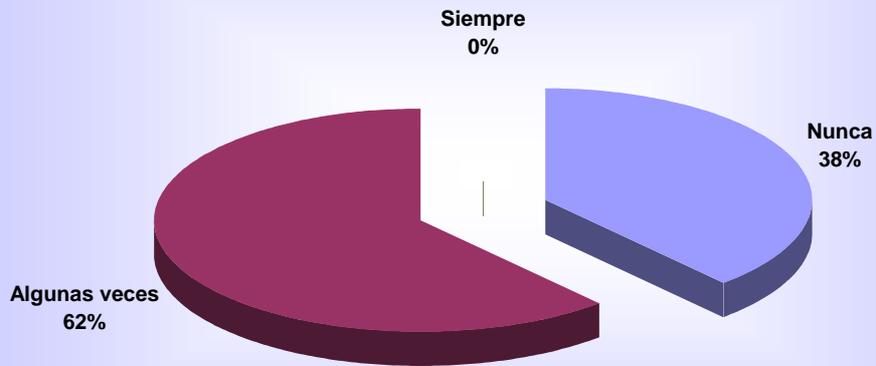
ANTES

¿Usted ha aportado alguna idea, para la mejora de la producción?



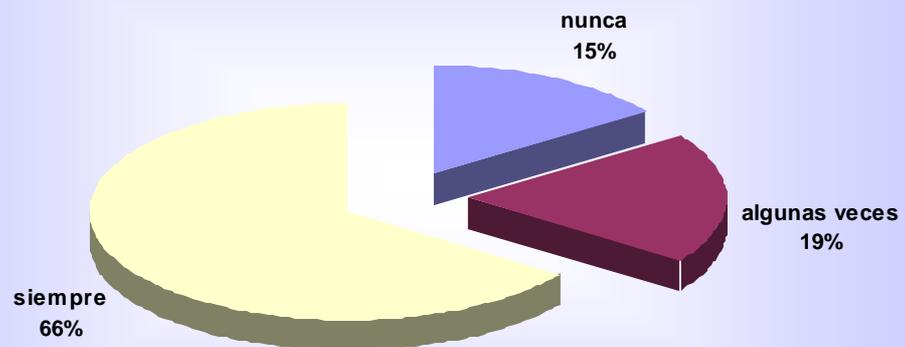
DESPUES

¿Se ha implementado alguna idea dada por usted para la mejora de la producción?



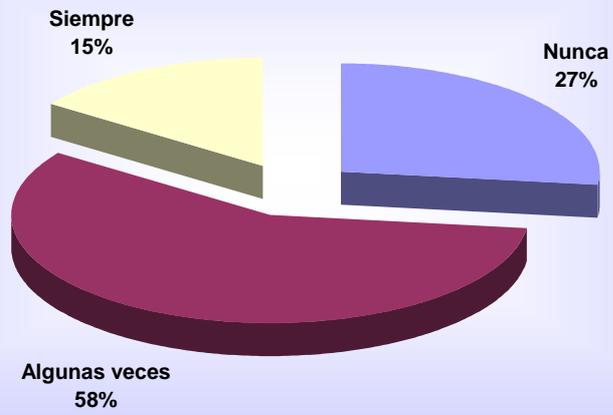
ANTES

¿Se ha implementado alguna idea dada por usted para la mejora en la producción?



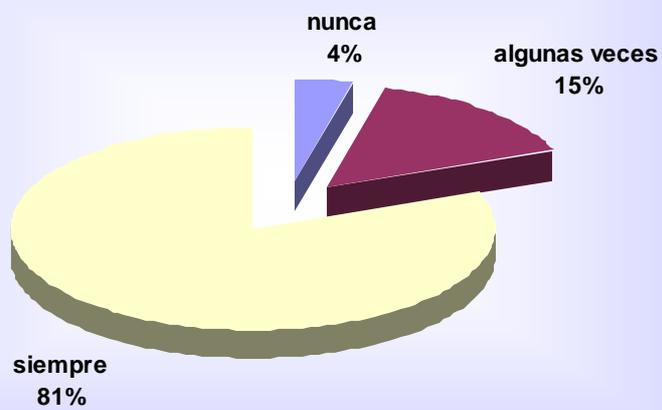
DESPUES

¿Se siente usted involucrado en el proceso de producción?



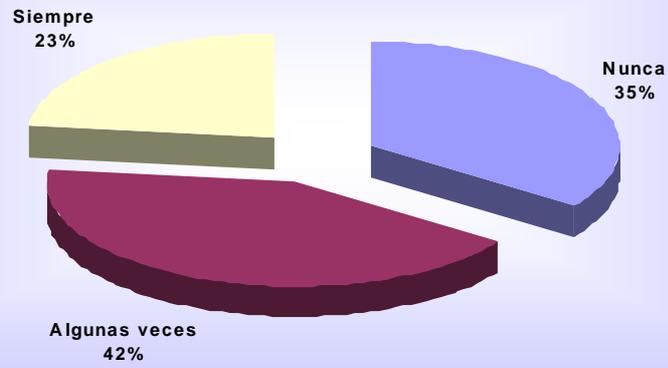
ANTES

¿Se siente usted involucrado en el proceso de producción?



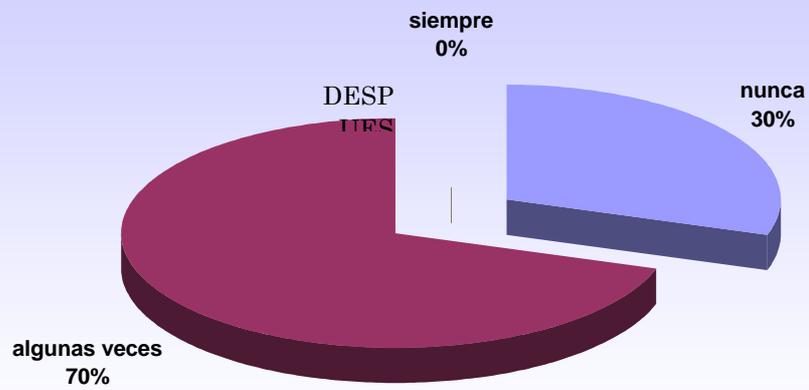
DESPUES

¿Se siente usted con la libertad para realizar las tareas asignadas?



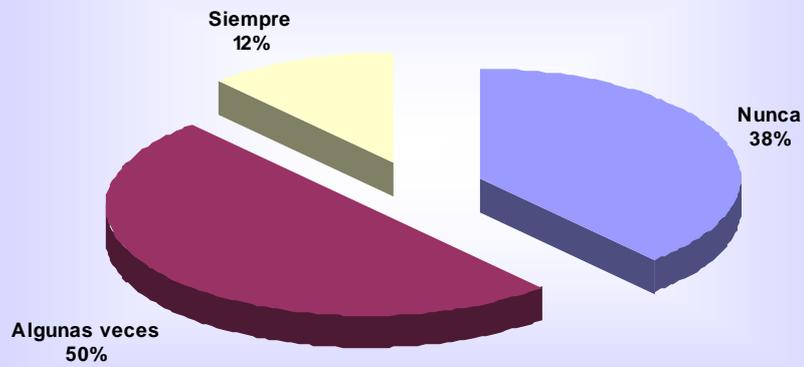
ANTES

¿Siente usted que tiene la libertad para realizar las tareas asignadas



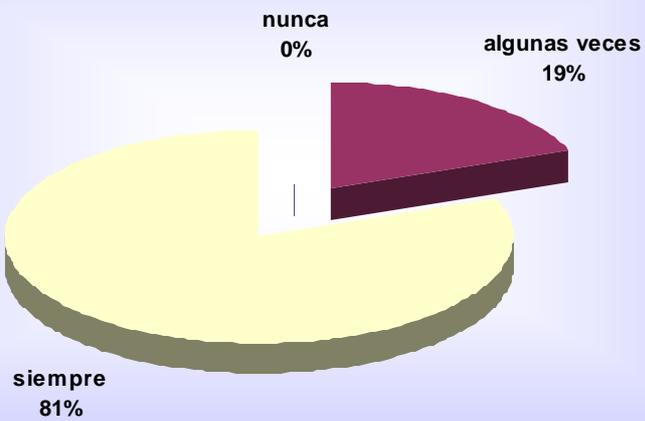
DESPUES

¿cuándo el líder da alguna idea se toma en cuenta la aceptación del personal para ponerla en práctica?



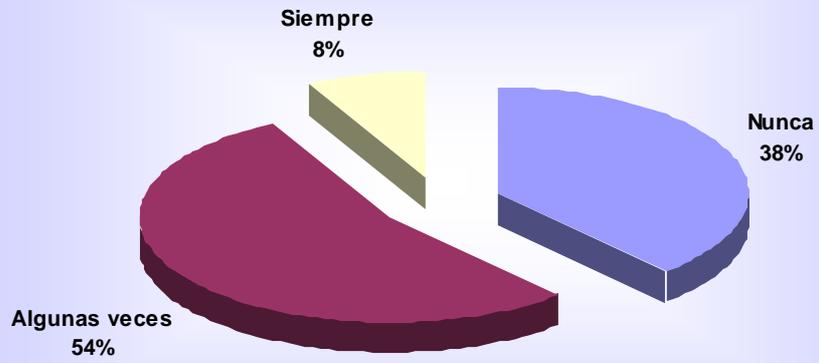
ANTES

¿Cuando el líder da alguna idea se toma en cuenta la aceptación del personal para ponerla en práctica?



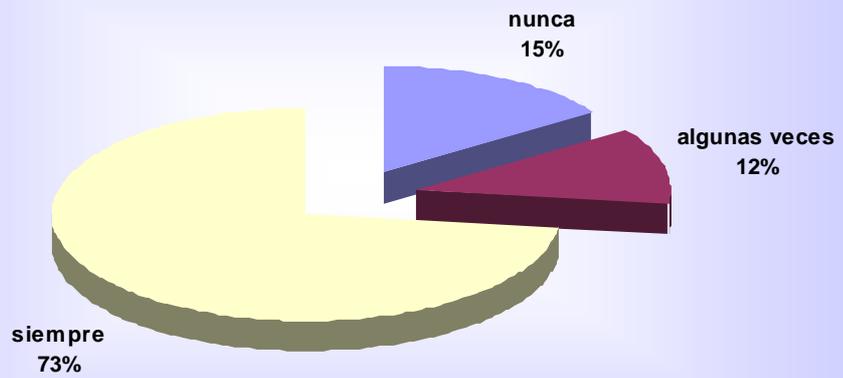
DESPUES

¿Se siente incluido cuando se toman las decisiones?



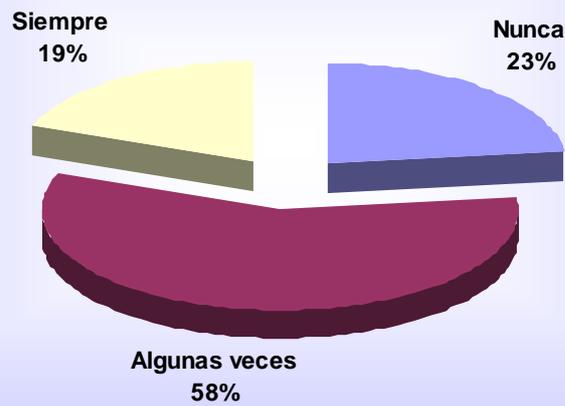
ANTES

¿Se siente incluido cuando se toman las decisiones?



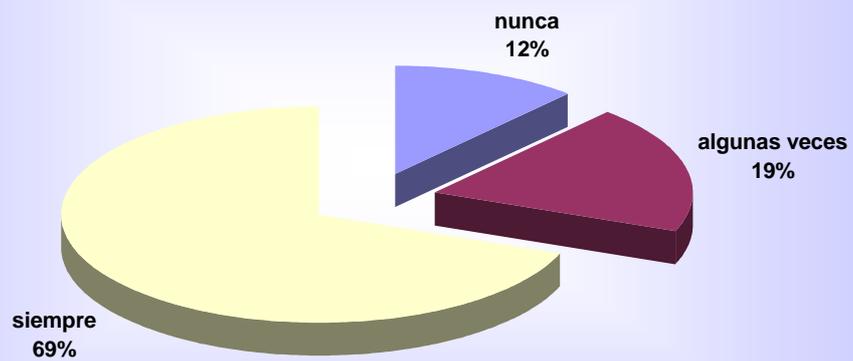
DESPUES

¿Tiene usted los mismos criterios que el personal administrativo para la evaluación de las tareas?



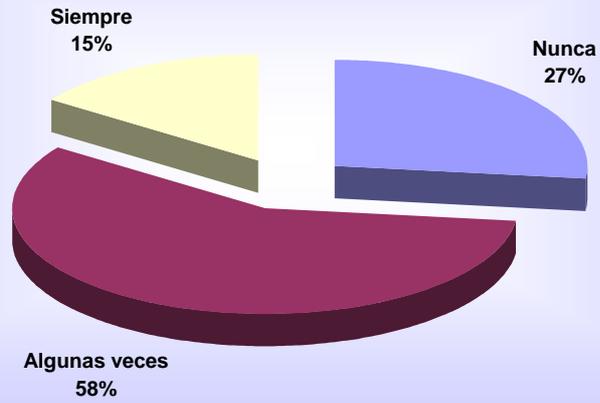
ANTES

¿Tiene usted los mismos criterios que el personal administrativo para la evaluación de las tareas?



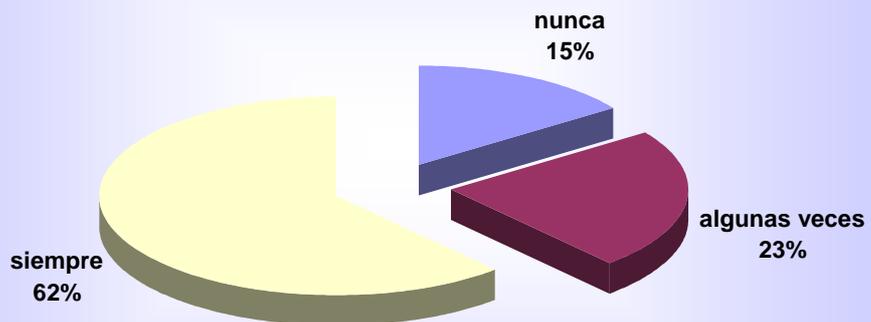
DESPUES

¿Se le toma en cuenta para la solución de algún percance que se presente en la producción?



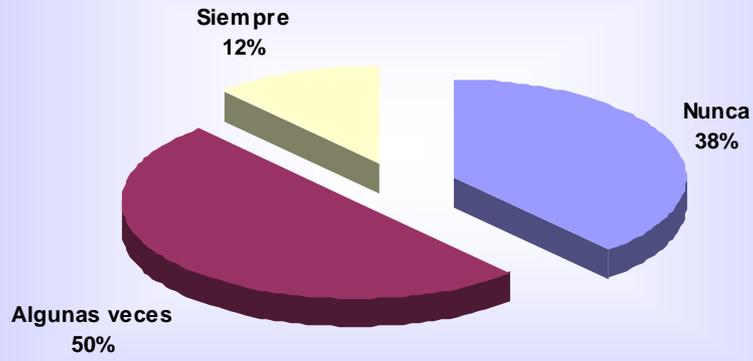
ANTES

¿se le toma en cuenta para la solución de algún percance que se presente en la producción?



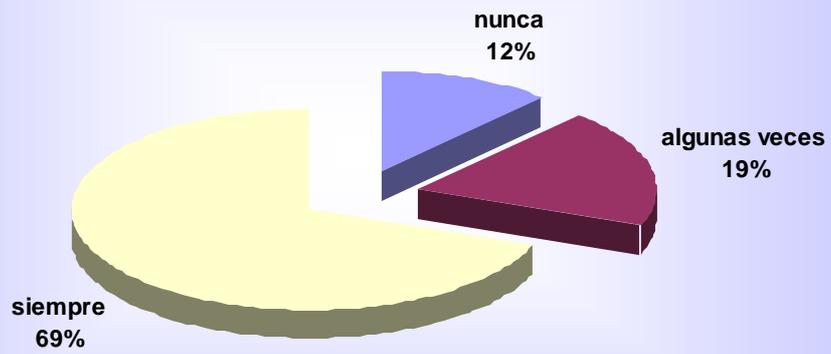
DESPUES

¿se siente usted más comprometido al aportar ideas para el proceso productivo?



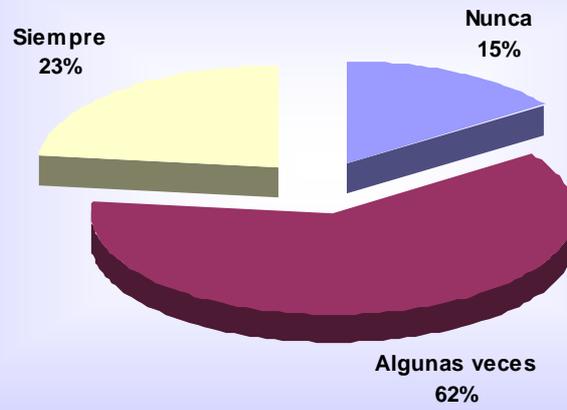
ANTES

¿Se siente usted más comprometido al aportar ideas para la toma de decisiones



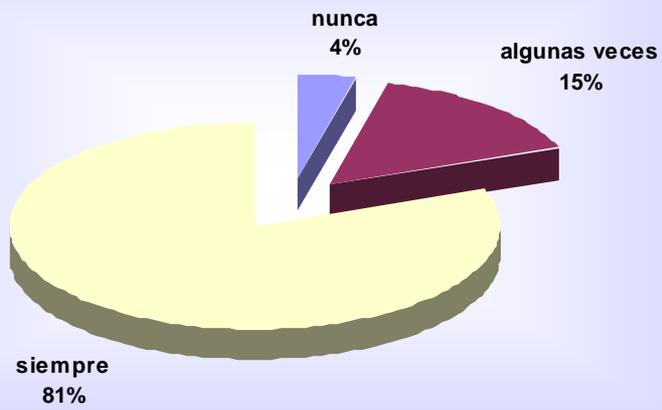
DESPUES

¿Se le delega la responsabilidad sobre el equipo que utiliza para hacer su tarea?



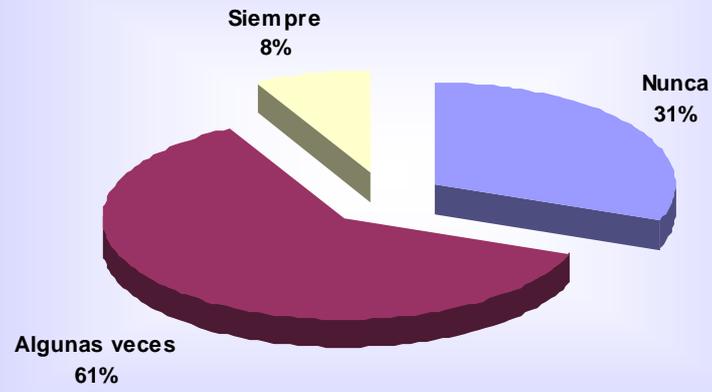
ANTES

Se le delega la responsabilidad sobre el equipo que utiliza para hacer su tarea?



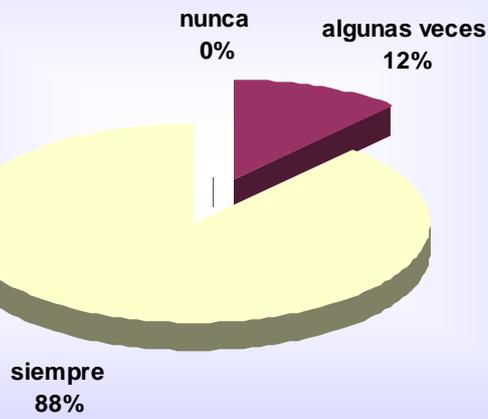
DESPUES

¿Cree usted que su trabajo está mecanizado?



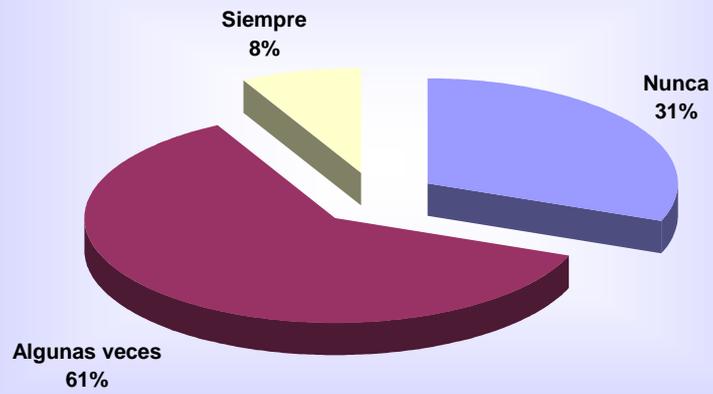
ANTES

¿Cree usted que el trabajo está mecanizado?



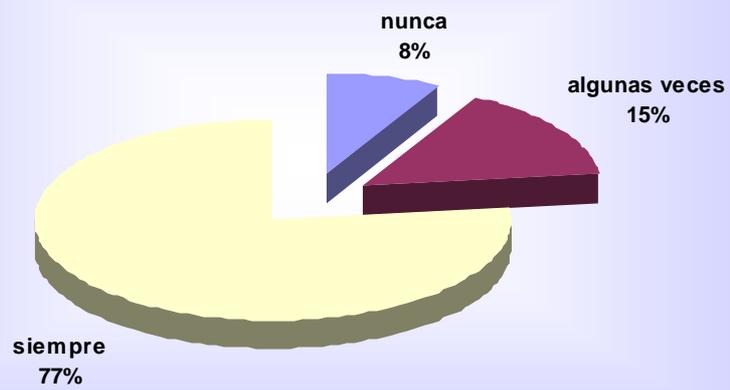
DESPUES

¿Trata usted de mejorar con las personas para el mejoramiento de la productividad?



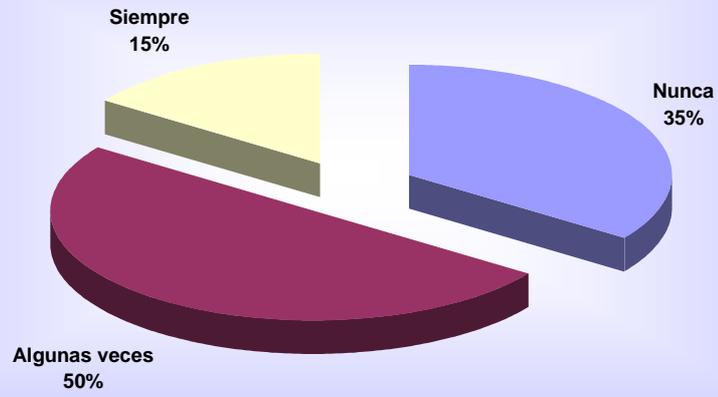
ANTES

¿trta usted de cooperar con las personas para el mejoramiento de la productividad?



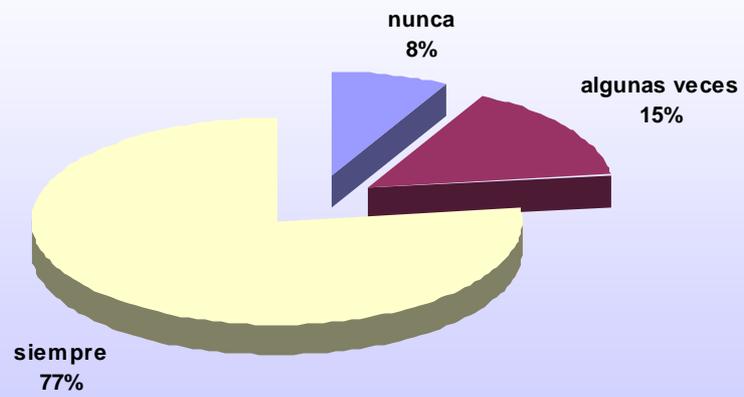
DESPUES

¿Cree usted que la tecnología le ayuda de forma eficaz en sus labores?



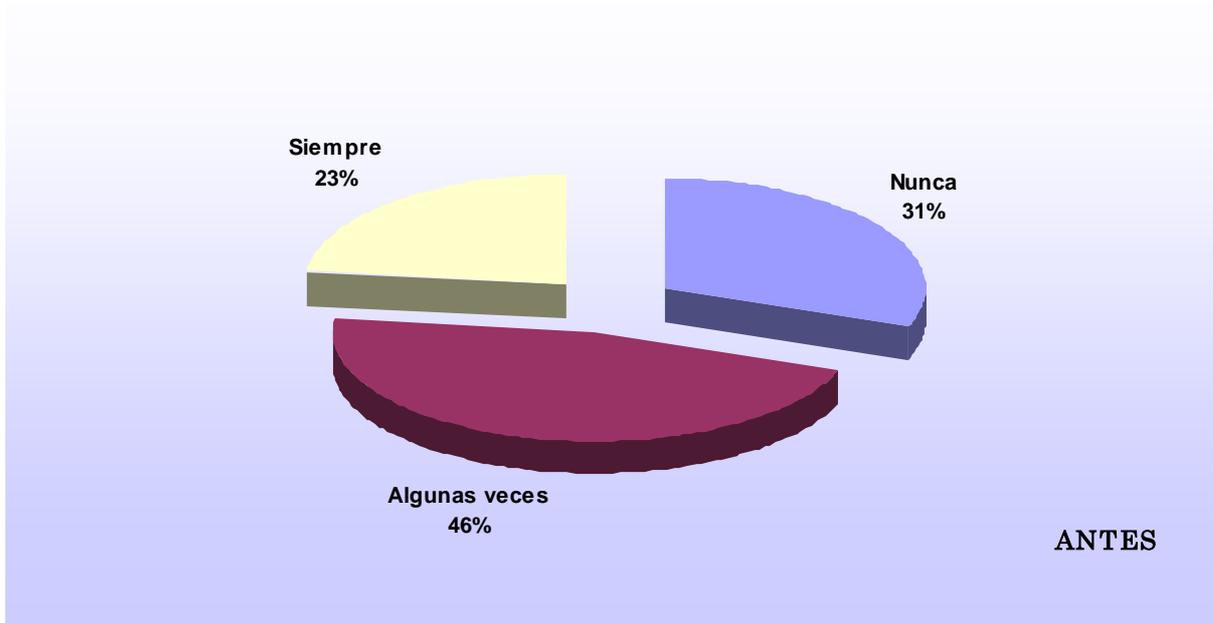
ANTES

¿Cree usted que la tecnología le ayuda de forma eficaz en sus labores?



DESPUES

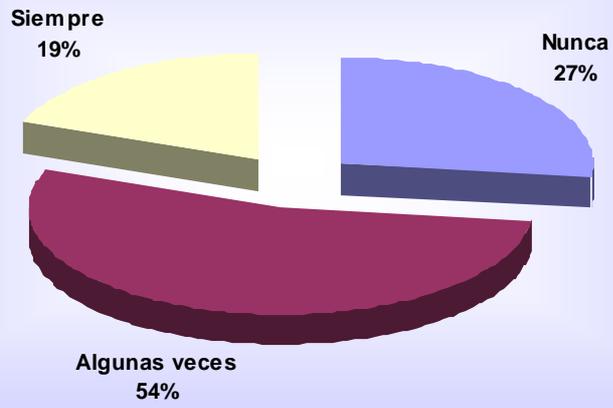
¿Hay una revisión constante en su trabajo?



¿Hay una revisión constante en su trabajo?

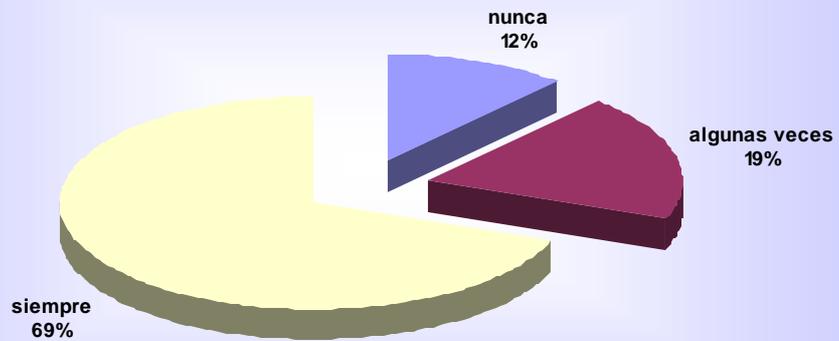


¿Se siente usted bien con las revisiones a su trabajo?



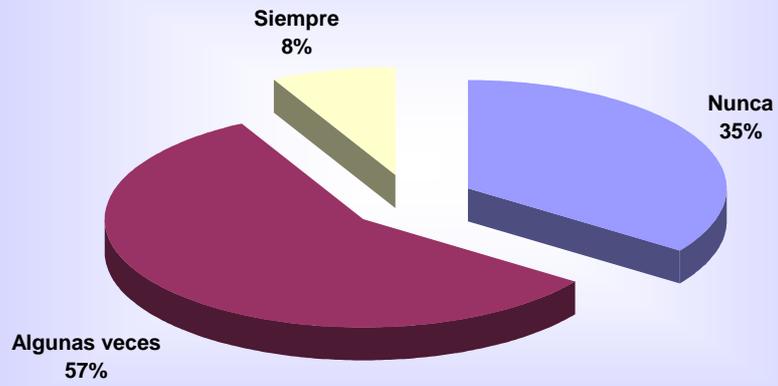
ANTES

¿Se siente bien con las revisiones a su trabajo?



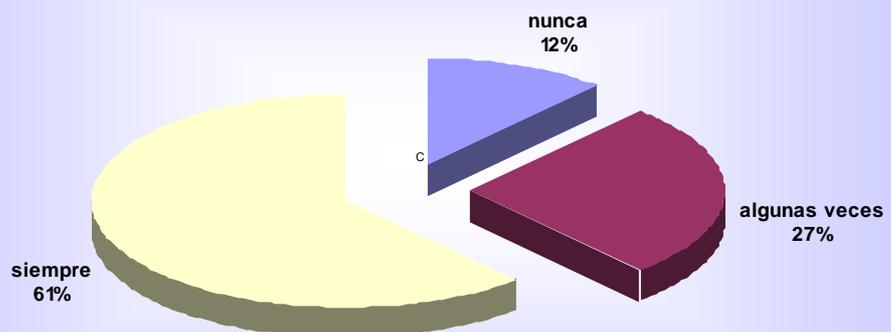
DESPUES

¿Se realiza una retroalimentación de las fallas que se pueden presentar en su trabajo?



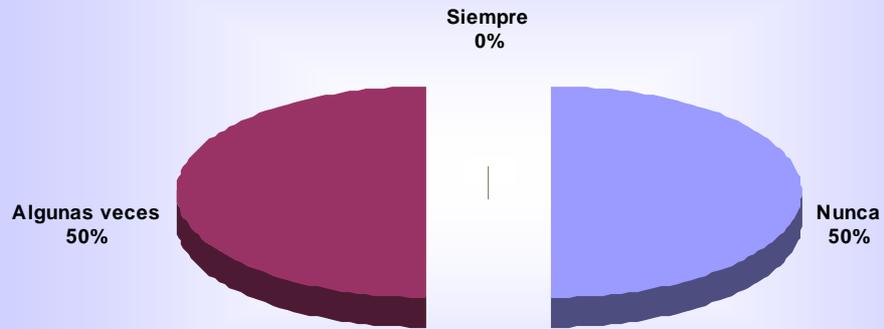
ANTES

¿Se realiza una retroalimentación de las fallas que se puedan presentar en su trabajo?



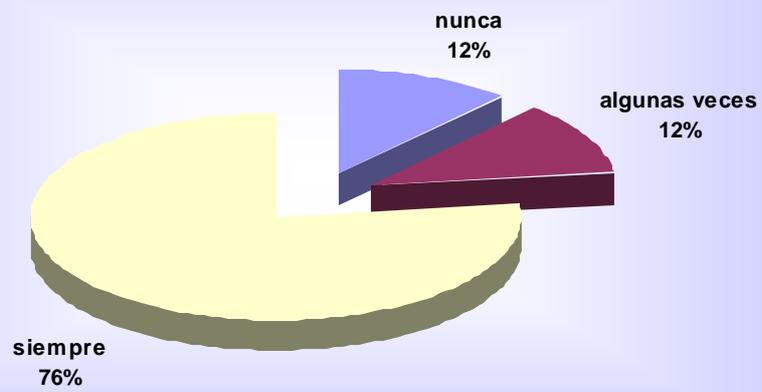
DESPUES

¿Se le avisan los cambios con tiempo de anterioridad?



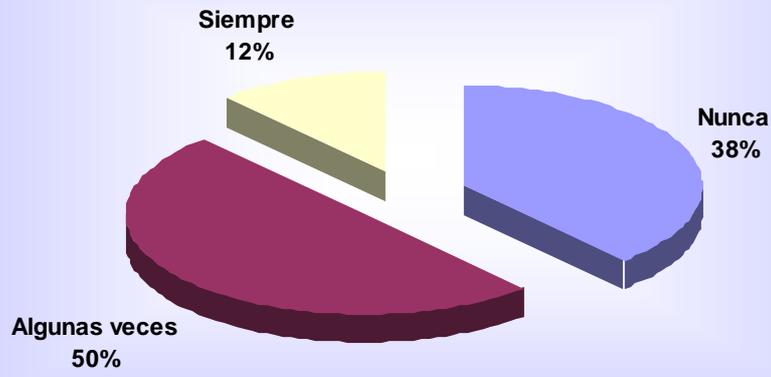
ANTES

¿Se le avisan los cambios que se realizarán con tiempo de anterioridad?



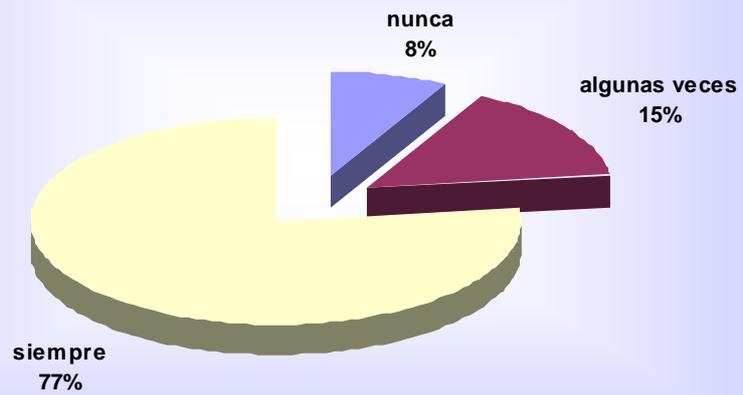
DESPUES

¿Se le informa de manera adecuada, para obtener la mayor calidad posible en los productos elaborados?



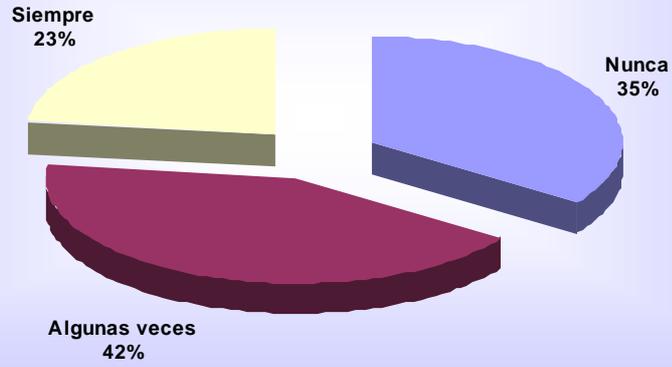
ANTES

¿Se le informa de manera adecuada, para obtener la mayor calidad posible en los productos elaborados?



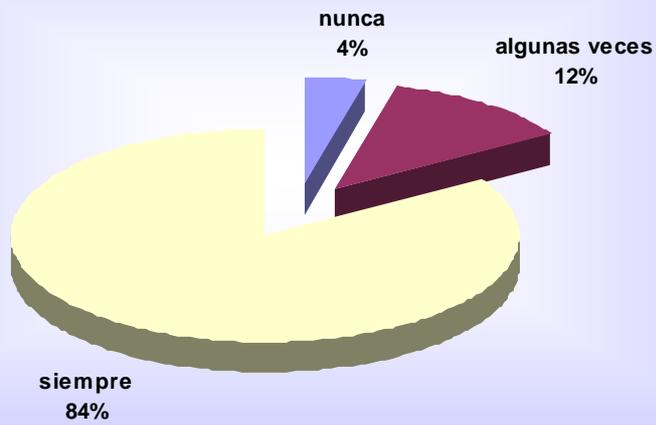
DESPUES

¿Se le da la oportunidad de superarse a través de alguna capacitación para lograr su ascenso?



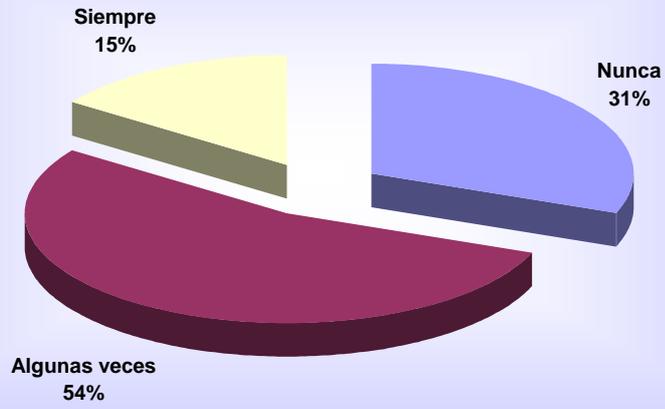
ANTES

¿Se le da la oportunidad de superarse a través de una capacitación para lograr un ascenso?



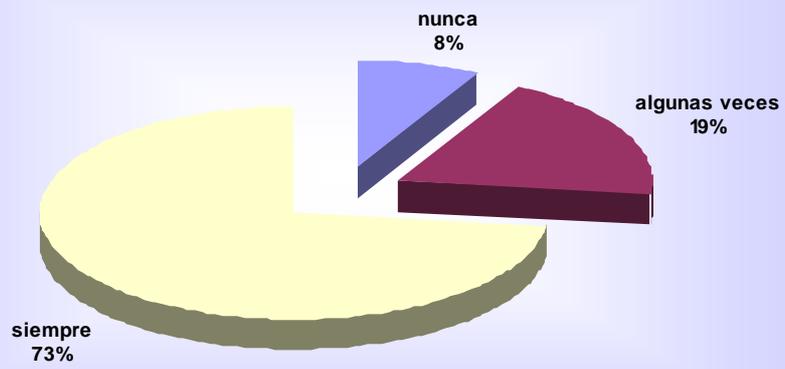
DESPUES

¿Siente usted que es importante para la empresa?



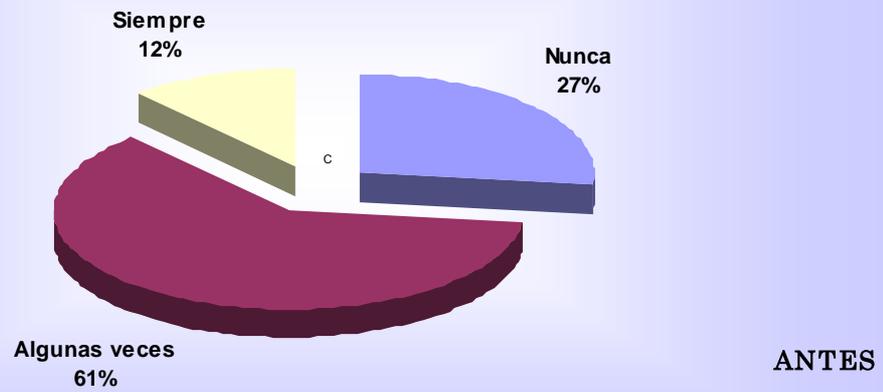
ANTES

¿Siente usted que es importante para la empresa?

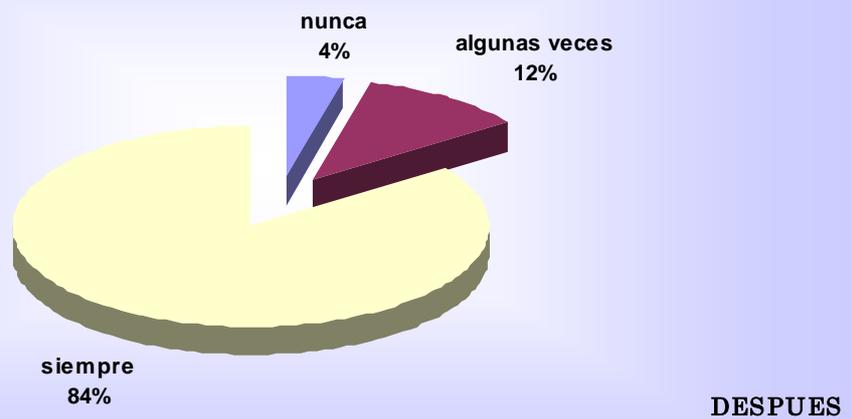


DESPUES

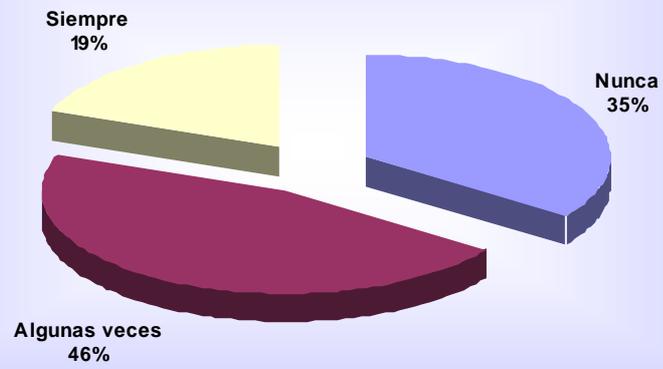
¿Tiene usted la confianza para acercarse a su superior para expresar alguna mejora en el proceso?



¿Tiene usted la confianza de acercarse a su superior para expresar alguna mejora en el proceso?

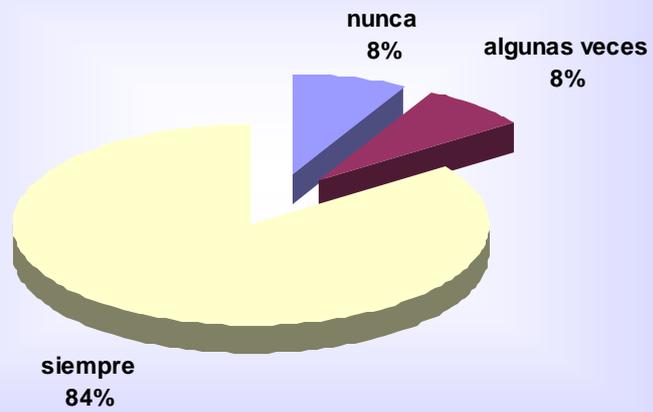


¿Siente que la opinión que da es importante para la empresa?

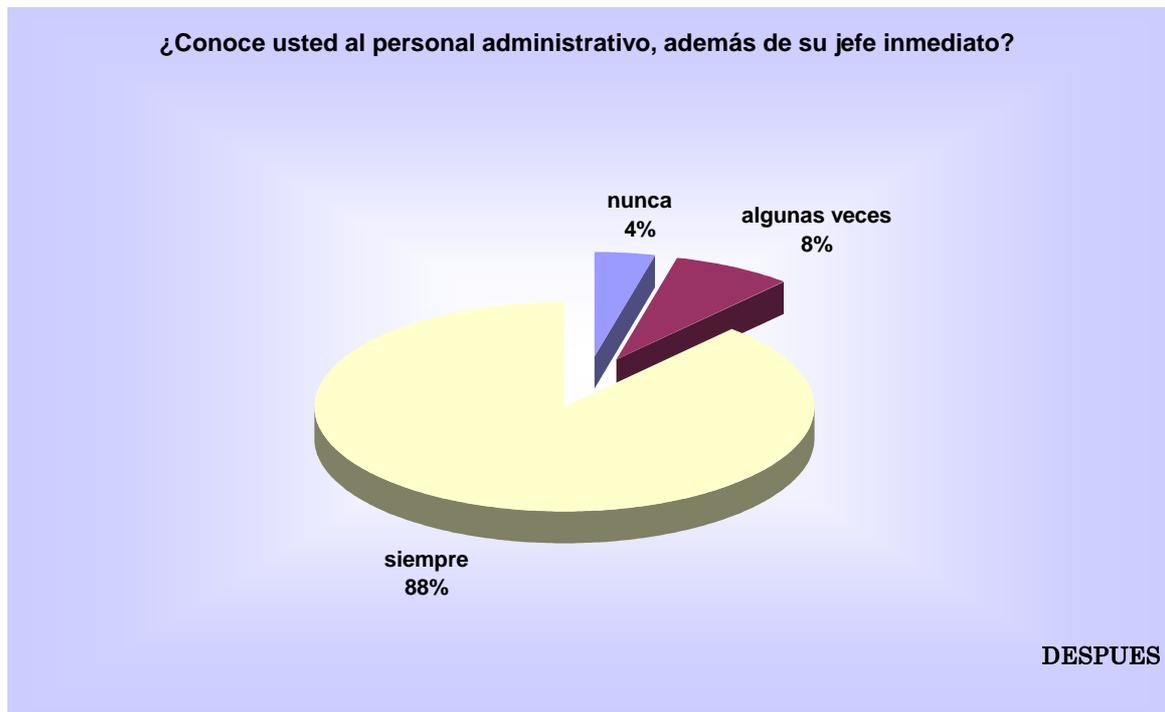
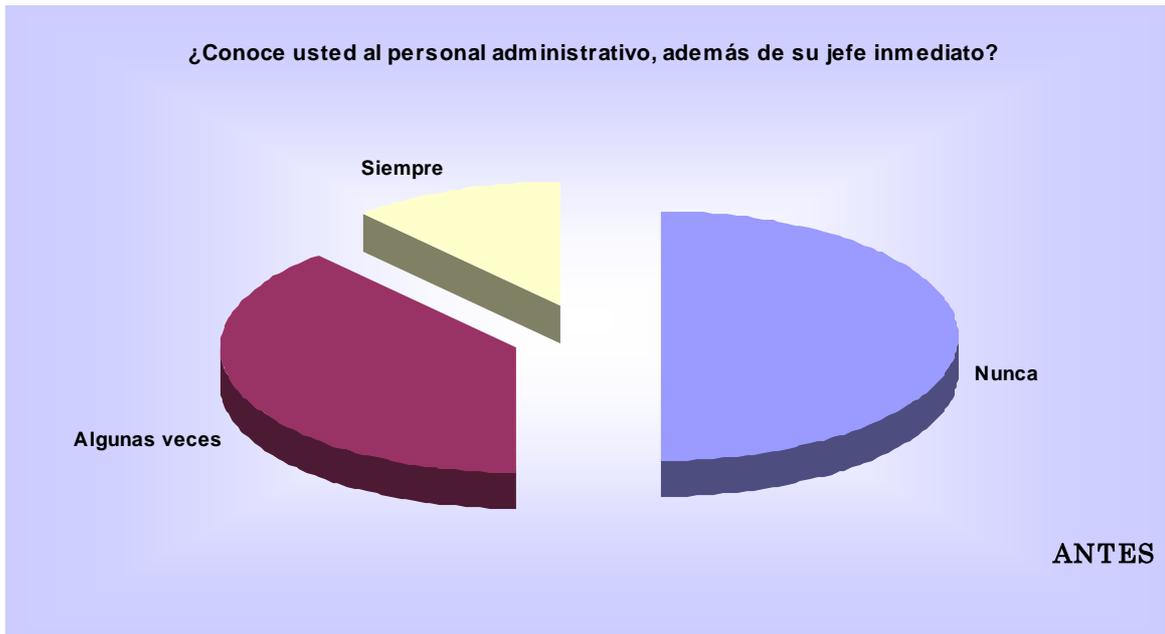


ANTES

¿siente que la opinión que da es importante para la empresa?



DESPUES



## 2.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Creemos que la implementación del liderazgo participativo influyo en su mayor medida a incrementar la productividad, mediante una mayor correlación empleado.empleador, además de lo anteriormente expuesto.

## 3. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

### 3.1 LIDERAZGO PARTICIPATIVO

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

Variable: Liderazgo Participativo

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

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

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

### 3.2 PRODUCTIVIDAD

Variable: Productividad Laboral

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

## 4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

Ho: La media de la productividad del 2004 es mayor con respecto a la media de productividad del 2002, al implementarse el programa de Liderazgo Participativo en la empresa Bioavin S.A. de C.V.

Ha: La media de productividad del 2004 no es mayor que la media de productividad del 2002 al implementarse el programa de Liderazgo Participativo en la empresa Bioavin.

Ho: Se comprobó que el programa de Liderazgo Participativo ayuda a mejorar la productividad en la empresa Bioavin S.A. de C.V. Con  $\alpha = 0.05$  se acepta la Hipótesis.

Ha: Se rechaza la Hipótesis alternativa con  $\alpha = 0.05$ , donde el programa de Liderazgo Participativo no ayuda a mejorar la confianza de los trabajadores para tener una mayor productividad en la empresa Bioavin S.A. de C.V.

Ho: Se acepta la hipótesis nula con  $\alpha = 0.05$  ya que la media de productividad del 2004 es mayor a la media de productividad del 2002, al implementarse el programa de liderazgo en la empresa Bioavin S.A. de C.V.

Ha: Se rechaza la hipótesis alternativa con  $\alpha = 0.05$  ya que la media de productividad del 2004 si es mayor que la media de productividad del 2002.

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA MUESTRA DE BIOAVIN DE MÉXICO S.A. DE C.V.

### LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

#### REPORTE DE MAQUILAS

**NOMBRE DEL PRODUCTO:** VERMISEN  
**FORMA FARMACEUTICA:** SUSPENSION  
**GENERICO** ALBENDAZOL  
**PRESENTACION** FRASCO CON 20 ml.  
**No. DE REGISTRO SSA** 135M90 SSA IV  
**TITULAR DEL REGISTRO** LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
13013	15-Abr-02	Abr-06	50,000	22,000	21-Abr-02	
13023	17-Abr-02	Abr-06	50,000	22,361	25-Abr-02	
13033	21-Abr-02	Abr-06	50,000	24,653	25-Abr-02	
13043	23-Abr-02	Abr-06	50,000	22,236	28-Abr-02	

13053	24-Abr-02	Abr-06	50,000	25,698	29-Abr-02	
13063	26-Abr-02	Abr-06	50,000	23,658	30-Abr-02	
13073	29-Abr-02	Abr-06	50,000	22,635	5-May-02	
13083	30-Abr-02	Abr-06	50,000	25,365	7-May-02	
13093	2-May-02	Abr-06	50,000	22,365	13-May-02	
13003	7-May-02	Abr-06	50,000	26,356	13-May-02	
13013	9-May-02	Abr-06	50,000	22,365	14-May-02	
13023	10-May-02	Abr-06	50,000	22,365	15-May-02	
13033	13-May-02	Abr-06	50,000	26,365	19-May-02	
13063	15-May-02	Abr-06	50,000	25,365	19-May-02	
13083	16-May-02	Abr-06	50,000	26,210	20-May-02	
13093	17-May-02	Abr-06	50,000	23,654	21-May-02	
13103	20-May-02	Abr-06	50,000	23,102	23-May-02	
13113	21-May-02	Abr-06	50,000	23,654	26-May-02	
13123	22-May-02	May-06	50,000	21,032	26-May-02	
13143	23-May-02	May-06	50,000	23,032	27-May-02	
13153	24-May-02	May-06	50,000	22,654	27-May-02	
13173	26-May-02	May-06	50,000	22,365	29-May-02	
13193	28-May-02	May-06	50,000	26,532	30-May-02	
13203	29-May-02	May-06	50,000	23,156	2-Jun-02	
13213	30-May-02	May-06	50,000	21,698	3-Jun-02	
13223	2-Jun-02	May-06	50,000	24,658	4-Jun-02	
13233	3-Jun-02	May-06	50,000	22,354	6-Jun-02	
13243	4-Jun-02	May-06	50,000	23,223	6-Jun-02	
13253	4-Jun-02	May-06	50,000	23,655	9-Jun-02	
13283	6-Jun-02	Jun-06	50,000	24,325	10-Jun-02	
13293	9-Jun-02	Jun-06	50,000	25,236	17-Jun-02	
13303	12-Jun-02	Jun-06	50,000	25,324	13-Jun-02	

## LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

### REPORTE DE MAQUILAS

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO:</b>	VERMISEN
<b>FORMA FARMACEUTICA:</b>	SUSPENSION
<b>GENERICO</b>	ALBENDAZOL
<b>PRESENTACION</b>	FRASCO CON 20 ml.
<b>No. DE REGISTRO SSA</b>	135M90 SSA IV
<b>TITULAR DEL REGISTRO</b>	LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
13323	13-Jun-02	Jun-06	50,000	22,365	19-Jun-02	
13333	16-Jun-02	Jun-06	50,000	22,154	20-Jun-02	
13353	18-Jun-02	Jun-06	50,000	24,156	20-Jun-02	
13363	19-Jun-02	Jun-06	50,000	21,456	24-Jun-02	
13343	19-Jun-02	Jun-06	50,000	26,445	25-Jun-02	
13383	24-Jun-02	Jun-06	50,000	23,546	28-Jun-02	
13393	23-Jun-02	Jun-06	50,000	23,645	26-Jun-02	

13403	25-Jun-02	Jun-06	50,000	21,456	26-Jun-02	
13413	26-Jun-02	Jun-06	50,000	21,456	2-Jul-02	
13423	27-Jun-02	Jun-06	50,000	25,418	2-Jul-02	
13433	28-Jun-02	Jun-06	50,000	27,895	4-Jul-02	
13443	1-Jul-02	Jun-06	50,000	23,785	4-Jul-02	
13453	2-Jul-02	Jun-06	50,000	26,423	8-Jul-02	
13463	3-Jul-02	Jun-06	50,000	24,756	8-Jul-02	
13473	4-Jul-02	Jun-06	50,000	29,745	10-Jul-02	
13483	7-Jul-02	Jun-06	50,000	26,874	10-Jul-02	
13493	8-Jul-02	Jun-06	50,000	23,541	11-Jul-02	
126003	9-Jul-02	Jun-06	50,000	25,453	11-Jul-02	
126013	10-Jul-02	Jun-06	50,000	26,557	14-Jul-02	
126023	11-Jul-02	Jun-06	50,000	22,454	16-Jul-02	
126033	15-Jul-02	Jul-06	50,000	22,453	16-Jul-02	
126043	16-Jul-02	Jul-06	50,000	23,545	18-Jul-02	
126053	17-Jul-02	Jul-06	50,000	22,145	21-Jul-02	
126063	18-Jul-02	Jul-06	50,000	22,354	22-Jul-02	
126073	19-Jul-02	Jul-06	50,000	23,544	24-Jul-02	
126083	22-Jul-02	Jul-06	50,000	25,462	24-Jul-02	
126093	23-Jul-02	Jul-06	50,000	21,452	28-Jul-02	
126103	24-Jul-02	Jul-06	50,000	22,365	28-Jul-02	
126113	25-Jul-02	Jul-06	50,000	22,456	30-Jul-02	
128123	28-Jul-02	Jul-06	50,000	26,541	30-Jul-02	

## LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

### REPORTE DE MAQUILAS

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO:</b>	VERMISEN
<b>FORMA FARMACEUTICA:</b>	SUSPENSION
<b>GENERICICO</b>	ALBENDAZOL
<b>PRESENTACION</b>	FRASCO CON 20 ml.
<b>No. DE REGISTRO SSA</b>	135M90 SSA IV
<b>TITULAR DEL REGISTRO</b>	LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
227353	24-Ene-04	Dic-07	50,000	40,214	29-Ene-04	
227363	26-Ene-04	Dic-07	50,000	40,365	29-Ene-04	
227373	27-Ene-04	Dic-07	50,000	42,658	3-Feb-04	
227383	28-Ene-04	Dic-07	50,000	42,352	3-Feb-04	
227393	29-Ene-04	Dic-07	50,000	42,840	4-Feb-04	
227403	30-Ene-04	Dic-07	50,000	42,635	4-Feb-04	

227413	31-Ene-04	Dic-07	50,000	43,852	6-Feb-04	
227423	2-Feb-04	Dic-07	50,000	42,987	6-Feb-04	
227433	3-Feb-04	Dic-07	50,000	42,658	10-Feb-04	
227443	4-Feb-04	Dic-07	50,000	43,658	10-Feb-04	
227453	5-Feb-04	Dic-07	50,000	43,874	11-Feb-04	
2314	6-Feb-04	Ene-08	50,000	43,596	11-Feb-04	
2324	9-Feb-04	Ene-08	50,000	43,698	17-Feb-04	
2334	10-Feb-04	Ene-08	50,000	43,658	17-Feb-04	
2344	12-Feb-04	Ene-08	50,000	43,698	19-Feb-04	
2354	13-Feb-04	Ene-08	50,000	44,875	19-Feb-04	
2364	16-Feb-04	Ene-08	50,000	44,795	19-Feb-04	
2374	17-Feb-04	Ene-08	50,000	44,962	19-Feb-04	
2384	17-Feb-04	Ene-08	50,000	44,032	19-Feb-04	
2394	18-Feb-04	Ene-08	50,000	44,523	23-Feb-04	
23004	19-Feb-04	Ene-08	50,000	43,698	23-Feb-04	
23014	20-Feb-04	Ene-08	50,000	43,685	26-Feb-04	
23024	21-Feb-04	Ene-08	50,000	44,365	26-Feb-04	
23034	23-Feb-04	Ene-08	50,000	44,965	26-Feb-04	
23044	24-Feb-04	Ene-08	50,000	44,875	26-Feb-04	
23054	25-Feb-04	Ene-08	50,000	45,986	26-Feb-04	
23064	25-Feb-04	Ene-08	50,000	45,784	1-Mar-04	
23074	26-Feb-04	Ene-08	50,000	45,962	1-Mar-04	
23084	27-Feb-04	Ene-08	50,000	45,567	2-Mar-04	
23094	27-Feb-04	Ene-08	50,000	45,235	2-Mar-04	
23004	28-Feb-04	Ene-08	50,000	45,962	5-Mar-04	

## LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

### REPORTE DE MAQUILAS PARA PRESENTAR A LA SECRETARIA DE SALUD

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO:</b>	VERMISEN
<b>FORMA FARMACEUTICA:</b>	SUSPENSION
<b>GENERICO</b>	ALBENDAZOL
<b>PRESENTACION</b>	FRASCO CON 20 ml.
<b>No. DE REGISTRO SSA</b>	135M90 SSA IV
<b>TITULAR DEL REGISTRO</b>	LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
231083	1-Mar-04	Nov-07	50,000	46,987	3-Mar-04	
231093	2-Mar-04	Nov-07	50,000	45,365	3-Mar-04	
23114	2-Mar-04	Feb-08	50,000	45,287	5-Mar-04	

23124	3-Mar-04	Feb-08	50,000	45,217	8-Mar-04	
23134	4-Mar-04	Feb-08	50,000	45,985	8-Mar-04	
23144	5-Mar-04	Feb-08	50,000	45,230	9-Mar-04	
23154	8-Mar-04	Feb-08	50,000	46,826	11-Mar-04	
23164	8-Mar-04	Feb-08	50,000	46,874	11-Mar-04	
23174	9-Mar-04	Feb-08	50,000	46,958	12-Mar-04	
23184	10-Mar-04	Feb-08	50,000	46,982	15-Mar-04	
23194	11-Mar-04	Feb-08	50,000	46,977	17-Mar-04	
23204	13-Mar-04	Feb-08	50,000	46,987	17-Mar-04	
23214	15-Mar-04	Feb-08	50,000	46,985	18-Mar-04	
23224	17-Mar-04	Feb-08	50,000	46,854	22-Mar-04	
23234	18-Mar-04	Feb-08	50,000	46,981	22-Mar-04	
23244	18-Mar-04	Feb-08	50,000	46,875	24-Mar-04	
23254	19-Mar-04	Feb-08	50,000	46,254	24-Mar-04	
23264	20-Mar-04	Feb-08	50,000	46,215	25-Mar-04	
23214	22-Mar-04	Mar-08	50,000	46,322	25-Mar-04	
23224	23-Mar-04	Mar-08	50,000	47,236	26-Mar-04	
23274	24-Mar-04	Feb-08	50,000	47,259	26-Mar-04	
23284	25-Mar-04	Feb-08	50,000	47,159	30-Mar-04	
23294	27-Mar-04	Feb-08	50,000	47,698	30-Mar-04	
23304	29-Mar-04	Feb-08	50,000	47,985	1-Abr-04	
23514	30-Mar-04	Mar-08	50,000	47,586	1-Abr-04	
23524	31-Mar-04	Mar-08	50,000	47,254	2-Abr-04	
23574	31-Mar-04	Mar-08	50,000	47,195	2-Abr-04	
23584	1-Abr-04	Mar-08	50,000	47,985	5-Abr-04	
23594	2-Abr-04	Mar-08	50,000	47,856	5-Abr-04	
23604	2-Abr-04	Mar-08	50,000	47,985	6-Abr-04	
23614	3-Mar-04	Mar-08	50,000	47,962	6-Abr-04	
23624	5-Abr-04	Mar-08	50,000	47,951	7-Abr-04	

## LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

### REPORTE DE MAQUILAS PARA PRESENTAR A LA SECRETARIA DE SALUD

**NOMBRE DEL PRODUCTO:** VERMISEN  
**FORMA FARMACEUTICA:** SUSPENSION  
**GENERICO** ALBENDAZOL  
**PRESENTACION** FRASCO CON 20 ml.  
**No. DE REGISTRO SSA** 135M90 SSA IV  
**TITULAR DEL REGISTRO** LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
23634	5-Abr-04	Mar-08	50,000	47,635	7-Abr-04	
23644	6-Abr-04	Mar-08	50,000	47,985	13-Abr-04	
23654	10-Abr-04	Mar-08	50,000	47,985	13-Abr-04	
23664	12-Abr-04	Mar-08	50,000	47,652	15-Abr-04	
23634	12-Abr-04	Mar-08	50,000	47,357	15-Abr-04	
23644	13-Abr-04	Mar-08	50,000	47,515	16-Abr-04	
23684	14-Abr-04	Mar-08	50,000	47,989	16-Abr-04	
23694	15-Abr-04	Mar-08	50,000	48,003	19-Abr-04	
23704	16-Abr-04	Mar-08	50,000	48,002	19-Abr-04	
23754	17-Abr-04	Mar-08	50,000	48,003	20-Abr-04	
23764	19-Abr-04	Mar-08	50,000	48,117	21-Abr-04	
23774	20-Abr-04	Mar-08	50,000	48,000	21-Abr-04	
23784	20-Abr-04	Mar-08	50,000	48,150	26-Abr-04	
23794	21-Abr-04	Mar-08	50,000	48,043	26-Abr-04	
23824	23-Abr-04	Mar-08	50,000	48,052	27-Abr-04	
23834	26-Abr-04	Mar-08	50,000	48,020	27-Abr-04	
23864	27-Abr-04	Mar-08	50,000	48,030	29-Abr-04	
23874	27-Abr-04	Mar-08	50,000	48,062	29-Abr-04	
23904	28-Abr-04	Mar-08	50,000	48,181	3-May-04	
23914	29-Abr-04	Mar-08	50,000	48,140	3-May-04	
23954	29-Abr-04	Mar-08	50,000	48,067	5-May-04	
23964	30-Abr-04	Mar-08	50,000	48,003	5-May-04	
23994	1-May-04	Mar-08	50,000	48,049	6-May-04	
24004	4-May-04	Abr-08	50,000	48,040	6-May-04	
24034	5-May-04	Abr-08	50,000	48,177	7-May-04	
24044	5-May-04	Abr-08	50,000	49,625	7-May-04	
24054	6-May-04	Abr-08	50,000	48,142	12-May-04	
24064	7-May-04	Abr-08	50,000	48,130	12-May-04	
230014	8-May-04	Abr-08	50,000	48,030	13-May-04	
230024	10-May-04	Abr-08	50,000	48,077	13-May-04	
230034	10-May-04	Abr-08	50,000	48,000	13-May-04	
230044	11-May-04	Abr-08	50,000	48,010	13-May-04	

## LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

### REPORTE DE MAQUILAS PARA PRESENTAR A LA SECRETARIA DE SALUD

**NOMBRE DEL PRODUCTO:**

VERMISEN

**FORMA FARMACEUTICA:**

SUSPENSION

**GENERICO**

ALBENDAZOL

<b>PRESENTACION</b>	FRASCO CON 20 ml.
<b>No. DE REGISTRO SSA</b>	135M90 SSA IV
<b>TITULAR DEL REGISTRO</b>	LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
230104	12-May-04	Abr-08	50,000	48,300	13-May-04	
230114	12-May-04	Abr-08	50,000	48,030	13-May-04	
230124	13-May-04	Abr-08	50,000	48,790	18-May-04	
230174	14-May-04	Abr-08	50,000	49,458	18-May-04	
230184	15-May-04	Abr-08	50,000	48,835	18-May-04	
230194	17-May-04	Abr-08	50,000	48,415	20-May-04	
230204	17-May-04	Abr-08	50,000	48,405	20-May-04	
230214	18-May-04	Abr-08	50,000	45,706	20-May-04	
230254	19-May-04	Abr-08	50,000	48,618	20-May-04	
230264	19-May-04	Abr-08	50,000	49,255	24-May-04	
230274	20-May-04	Abr-08	50,000	49,365	27-may-04	
230284	20-May-04	Abr-08	50,000	48,235	27-may-04	
230294	21-May-04	Abr-08	50,000	48,118	27-may-04	
230134	24-May-04	Abr-08	50,000	48,980	27-may-04	
230154	24-May-04	Abr-08	50,000	48,244	27-may-04	
230164	25-May-04	Abr-08	50,000	48,465	27-may-04	
230304	26-May-04	Abr-08	50,000	48,224	1-jun-04	
230314	27-May-04	Abr-08	50,000	49,305	1-jun-04	
230324	31-May-04	Abr-08	50,000	49,148	3-jun-04	
230334	31-May-04	Abr-08	50,000	48,766	3-jun-04	
230344	1-Jun-04	Abr-08	50,000	49,542	3-jun-04	
230354	2-Jun-04	May-08	50,000	49,385	3-jun-04	
230364	2-Jun-04	May-08	50,000	48,100	10-jun-04	
230374	3-Jun-04	May-08	50,000	48,240	10-jun-04	
230384	4-Jun-04	May-08	50,000	48,116	10-jun-04	
230394	5-Jun-04	May-08	50,000	48,070	29-jun-04	
23054	27-May-04	May-08	50,000	48,415	1-jun-04	
23064	28-May-04	May-08	50,000	49,255	1-jun-04	
230404	7-Jun-04	May-08	50,000	48,078	29-jun-04	
230414	8-Jun-04	May-08	50,000	49,140	29-jun-04	
230424	9-Jun-04	May-08	50,000	48,438	29-jun-04	
230434	10-Jun-04	May-08	50,000	48,065	29-jun-04	
230444	11-Jun-04	May-08	50,000	49,050	29-jun-04	
230454	12-Jun-04	May-08	50,000	48,290	30-jun-04	
230464	15-Jun-04	May-08	50,000	48,078	30-jun-04	

## LABORATORIOS BIOAVIN MEXICO, S.A. DE C.V.

### REPORTE DE MAQUILAS PARA PRESENTAR A LA SECRETARIA DE SALUD

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO:</b>	VERMISEN
<b>FORMA FARMACEUTICA:</b>	SUSPENSION
<b>GENERICO</b>	ALBENDAZOL
<b>PRESENTACION</b>	FRASCO CON 20 ml.
<b>No. DE REGISTRO SSA</b>	135M90 SSA IV
<b>TITULAR DEL REGISTRO</b>	LAB. NOVAL, S.A. DE C.V.

No. LOTE	F. DE FAB.	F. DE CAD	CANTIDAD TEORICA	CANTIDAD REAL	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
230474	16-Jun-04	May-08	50,000	48,635	30-jun-04	
230484	17-Jun-04	May-08	50,000	49,293	30-jun-04	
230494	18-Jun-04	May-08	50,000	48,652	30-jun-04	
230504	19-Jun-04	May-08	50,000	48,130	30-jun-04	
230514	21-Jun-04	May-08	50,000	48,263	1-Jul-06	
230524	22-Jun-04	May-08	50,000	48,324	1-Jul-06	
230534	23-Jun-04	May-08	50,000	48,167	1-Jul-06	
230544	24-Jun-04	May-08	50,000	49,042	1-Jul-06	
230554	24-Jun-04	Jun-08	50,000	48,460	1-Jul-06	
230564	25-Jun-04	Jun-08	50,000	48,639	1-Jul-06	
230574	28-Jun-04	Jun-08	50,000	48,034	1-Jul-04	
230584	28-Jun-04	Jun-08	50,000	48,473	1-Jul-04	
230594	29-Jun-04	Jun-08	50,000	48,177	8-Jul-04	
230604	30-Jun-04	Jun-08	50,000	48,619	8-Jul-04	
230614	1-Jul-04	Jun-08	50,000	48,187	8-Jul-04	
230624	3-Jul-04	Jun-08	50,000	48,951	8-Jul-04	
230634	5-Jul-04	Jun-08	50,000	48,786	8-Jul-04	
230644	5-Jul-04	Jun-08	50,000	49,135	8-Jul-04	
230654	6-Jul-04	Jun-08	50,000	49,249	8-Jul-04	
230664	7-Jul-04	Jun-08	50,000	49,012		
230674	8-Jul-04	Jun-08	50,000	49,004		
230684	9-Jul-04	Jun-08	50,000			
230694	12-Jul-04	Jun-08	50,000			
230224	13-Jul-04		50,000			
230234			50,000			
230244			50,000			
230704			50,000			
230714			50,000			
230724			50,000			
230734			50,000			
230744			50,000			
230754			50,000			
230764			50,000			
			50,000			

**Prueba t-student**

	nunca	algunas veces	siempre		nunca	algunas veces	siempre	
	3	5	18		9	12	5	
	3	6	17		10	10	6	
	2	8	16		8	15	3	
	4	5	17		10	16	0	
	1	4	21		7	15	4	
	3	7	16		9	11	6	
	0	5	21		10	13	3	
	4	3	19		10	14	2	
	3	5	18		6	15	5	
	1	3	22		7	15	4	
	4	6	16		12	13	1	
	2	9	17		10	13	3	
	3	5	18		4	16	6	
	1	4	21		8	16	2	
	0	3	23		12	13	1	
	2	4	20		9	13	4	
	1	5	20		8	12	6	
	3	5	18		7	14	5	
	3	7	16		9	15	2	
	3	3	20		13	13	0	
	2	4	20		10	13	3	
	1	3	21		9	11	6	
	2	5	19		8	14	4	
	1	3	22		7	16	3	
	2	2	22		9	12	5	
	1	2	23		13	10	3	
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.115384615</b>	<b>4.653846154</b>	<b>19.8</b>		<b>9</b>	<b>13.4615385</b>	<b>3.53846154</b>	
<b>VARIANZA</b>	<b>1.386153846</b>	<b>3.115384615</b>	<b>4.58947368</b>		<b>4.4</b>	<b>3.29846154</b>	<b>3.45846154</b>	
<b>GL</b>	<b>52</b>					<b>52</b>		

	$T_{\alpha=0.05}$	$T_{\alpha=0.05}$	$T_{\alpha=0.05}$
	2.056	2.056	2.056
<b>T</b>			
	1.83202E-17	1.63187E-23	1.03167E-31
<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	

22,000
22,361
24,653
22,236
25,698
23,658
22,635

48,300
48,030
48,790
49,458
48,835
48,415
48,405

25,365	45,706
22,365	48,618
26,356	49,255
22,365	49,365
22,365	48,235
26,365	48,118
25,365	48,980
26,210	48,244
23,654	48,465
23,102	48,224
23,654	49,305
21,032	49,148
23,032	48,766
22,654	49,542
22,365	49,385
26,532	48,100
23,156	48,240
21,698	48,116
24,658	48,070
22,354	48,415
23,223	49,255
23,655	48,078
24,325	49,140
25,236	48,438
25,324	48,065
22,365	49,050
22,154	48,290
24,156	48,078
21,456	48,635
26,445	49,293
23,546	48,652
23,645	48,130
21,456	48,263
21,456	48,324
25,418	48,167
27,895	49,042
23,785	48,460
26,423	48,639
24,756	48,034
29,745	48,473
26,874	48,177
23,541	48,619
25,453	48,187
26,557	48,951
22,454	48,786
22,453	49,135
23,545	49,249
22,145	49,012
22,354	49,004
23,544	48,300
25,462	48,030
21,452	48,790

	22,365		49,458
	22,456		48,835
	26,541		48,415
	23,654		48,405
	24,568		45,706
	25,461		48,618
	22,154		49,255
	26,589		49,365
	26,445		48,235
	23,245		48,118
	23,254		48,980
	23,654		48,244
PROMEDIO	23,952		48,548
Varianza	3352542.034		442393.342
gl	70		

T T0.05

2.13254584 2.3

se acepta

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES:

La implementación del liderazgo participativo en la empresa Bioavin dio como resultado el incremento en la productividad, en ésta propusimos que el estilo más eficaz de liderazgo es el participativo ya que el gerente o gerentes saben poco de mucho y los subordinados saben mucho de su área. Este enfoque propuso que el director desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza, les ayuda a aprender y conforme los subordinados van adquiriendo experiencia, el director irá reduciendo el grado de apoyo, así tenemos que su tipo de liderazgo cambió constantemente, conforme el grupo cambiaba.

Nuestra teoría gerencial de la integración, sugirió que las organizaciones sólidas saludables requieren en gran medida, integrar, coordinar y sincronizar la infinidad de variables que contribuyen al éxito consistente en el largo plazo. Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas (una estructura sólida, alta productividad, estrictos sistemas de control, una estrategia excepcional, una cultura decidida y un instinto para innovar). Deben acomodar todas esas piezas en un conjunto dinámico y entrelazado. La creciente complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo, el aumento del tamaño y la sofisticación de las organizaciones, la madurez y la nivelación de las capacidades gerenciales, la fácil disponibilidad de información, el desarrollo explosivo de la tecnología y la escasez de los recursos son factores que obligan a los empresarios a administrar mejor todas las variables de manera simultánea.

Esta teoría del liderazgo participativo, sugiere que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones. La idea surge de la incapacidad de las teorías existentes para explicar clara y convincentemente las diferencias en el desempeño de estas organizaciones. Aún los críticos que afirman que recaer en el concepto nebuloso y subjetivo del "liderazgo" es evadir el tema real, admiten que algo como esto es lo que puede marcar, y realmente marca, una gran diferencia en las organizaciones. Sobre lo que puede significar realmente el liderazgo, habría que decir que mientras, para unos, el liderazgo significa la capacidad de inspirar a los seguidores para que entren en acción; para otros es, dar un buen ejemplo, y otros más piensan que es influir sobre las personas a fin de que alcancen metas, en lugar de ordenarles simplemente que lo hagan. El término liderazgo también se toma como una actitud que demuestra una

perspectiva heurística y visionaria, obtenida mediante un sentido integrado de la historia, que permite saber lo que va a dar como resultado y lo que no, y manifiesta una perseverancia de su máximo desempeño que potencie el bienestar individual y colectivo. Los líderes más exitosos hacen que su determinación quede suficientemente en claro para quienes los rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos.

Adscribimos a la idea de conformar una organización tendiente al aprendizaje e intentamos aproximarlos desde nuestra experiencia teórica al liderazgo participativo. En este modelo de organización tendiente al aprendizaje, se trata más de crear hacia el futuro que de copiar para subsistir. Cuando hablamos de futuro, colocamos sobre la superficie la visión que tenemos, de preguntarnos adonde va todo esto que pensamos y hacemos. En el liderazgo participativo esta visión es compartida. Consideramos que la visión no es un vector como sumatoria de todas las visiones individuales del liderazgo, tampoco una cadena cuya potencia está determinada por la visión individual más acotada; es un promedio. Cuanto más aumentemos nuestra visión personal, mayor promedio. Visión personal que, así, se aleja de la fascinación de nuestro ombligo. La visión compartida es una construcción permanente y es responsabilidad del liderazgo promoverla, como señalamos, en cada una de las instancias de organización y en el desarrollo de sus actividades. No obstante, hemos preferido sumar nuestro aporte, en el convencimiento que el liderazgo es una construcción continúa. A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes, y por ello no tiene un impacto sobre el clima tan alto como los otros estilos. Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables donde se dejan reposar ideas, el consenso se resiste y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar la toma de decisiones cruciales, con la esperanza de que dándole suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, su gente acaba sintiéndose confusa y echando en falta un líder. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos. Este planteamiento es el mejor cuando el líder tampoco sabe cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientación de empleados capaces. E incluso si el líder tiene una visión clara, el estilo participativo es efectivo para generar nuevas ideas que ayuden a materializar la visión.

---

El estilo participativo, como era de esperar, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no están formados o no tienen la información suficiente para aportar opiniones válidas. No hace falta destacar que en momentos de crisis no son los adecuados para crear consenso. Por tal el líder debe de saber cuando es aplicable el Liderazgo participativo, ya que no siempre se logran los resultados deseados, pero esa es la función de gerente, saber cuando y como se hacen las cosas.

Comentario final: Para que la suma de cada una de esas pequeñas mejoras produzca un salto cualitativo, deben ser lideradas para dotarlas de una visión sistémica de cambio.

# *BIBLIOGRAFIA*

## BIBLIOGRAFIA

Albrecht, Karl (1996). Todo el poder al cliente. Buenos Aires. Paidós.

Barnard, Chester. La Función del Ejecutivo. Harvard University.

Bus drivers: Occupational stress and stress prevention. Working paper by Professor M. A. J. Kompier. Geneva, 1996. 39pp. ISBN92-2-110255-6.

Cazares, Arrangoiz David. Liderazgo, Capacidades para Dirigir, Fondo de Cultura Económica, México 1998.

Cartwright, Dorwin y Alvin Zander. Liderazgo y Ejecución de las Funciones de Grupos, en Dinámica de Grupos, Trillas. México, 1992.

Chiavenato, Adalberto Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Cuarta Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México 1997 640 páginas

Coronilla, Cruz Raúl. Diversos Enfoques del Cambio Organizacional. Documento de trabajo núm. 14 CIDE. México 1993.

Crainer, Stuart. Ideas Fundamentales de la Administración. Panorama. México, 199

Crosby, Philip B. Liderazgo. McGraw-Hill. México, 1990

Definición de George R. Terry, citada en Management of organizational behavior, de Paul Hersey y Kenneth H Blanchard. Prentice Hall, 1988 (5ª edición).

Dillanes, Cisneros Ma. Estela y MEDINA, Salgado César. Liderazgo de sincronicidad: piedra angular de una nueva gerencia. Gestión y Estrategia núm. 7, UAM. Iztapalapa, Internet.

---

Edwin Flippo. Principios de Administración de Personal. McGraw-Hill. Páginas 317-351

Estrés, entenderlo es manejarlo. Carlos Cruz Marín y Luis Vargas Fernández. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1998. Santiago de Chile.

Hage, Jerald. Teoría de la Organización. Wiley.

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw - Hill.  
Segunda edición. México D.F., 1998.

Howell W. Psicología Industrial y Organizacional. Editorial El manual Moderno. Páginas 50-151.

Helga Drummond - Traducción Teresa N. Torres; Decisiones Efectivas; Legis Fondo Editorial; Bogota 1992

Jane Alan - Traducción Jesús Villamizar Herrera; El Gerente Receptivo; Legis Fondo Editorial; Bogota 1990

Keith Davis. El comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill.

Lester Bittel Y Jackson Ramsey; Hand Book From Profesional Manager; Océano Grupo Editorial S.A.; Bs. As. 1997

L. French, Wendell Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa Tercera reimpresión. México D.F., 1991 Págs. 127-153.

Medina, Cesar y ESPINOZA, Mónica. La Innovación en las Organizaciones Modernas, en Gestión y Estrategia, UAM.

Mejía Lira José. La Administración Pública: entre la improvisación, la previsión y el arreglo, en Gaceta Mexicana núm. 56. INAP, México

Minch Galindo, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total. Editorial Trillas México, 1994. Págs. 115-143.

Occupational stress and burn-out of teachers: A review. By Tom Cox and Amanda Griffiths. Geneva, 1995. 43pp. ISBN92-2-109748-X.

Hans Seyle, El estrés de la vida, 1956.

Oscar Malfitano Cayuela; Recreando La Administracion, Ediciones Inteoceánicas S.A.; Bs. As. Diciembre De 1995

O.I.T. Introducción al Estudio del Trabajo. Ginebra.

Parsons, Talcott, Estructura y Procesos en Sociedades Modernas. New York Free Press.

Peters, Tom y WATERMAN Robert. En Busca de la Excelencia.

Prokopenko, Joseph (1997). La gestión de la productividad: manual práctico. México, Limusa, Pág. 3.

Re-Pensando la Seguridad como una ventaja competitiva. Samuel Chávez Donoso. santiago de Chile. 1996.

Rodríguez Estrada, Mauro Motivación al trabajo. Editorial el manual moderno. México, 1989

Rothchild William; Las Cuatro Caras Del Liderazgo estratégico; Editoriales Macchi;Bs. As. 1995

SENGE, Peter; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; KLEINER, Art (1995) La quinta disciplina en la práctica..Barcelona, España .Granica.

---

SHEIN, Edgar (1985). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España. Plaza and Janes.

Sicileo, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México. Limusa. México, 1992.

Stoner, James A. F. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1985

Stress prevention in the off-shore oil and gas exploration and production industry. Working paper by Dr. V. Sutherland and Professor C. Cooper. Geneva, 1996. 38pp. ISBN92-2-110093-6.

Stress Management in Work settings. DHHS (NIOSH) Publication N° 87-111. 1987.

Sumanth, David J. (1992) ingeniería y administración de la productividad: medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio. México, McGraw Hill, pp. 63-64.

Warren, Bennis. Como Llegar a ser Líder. Norma. México, 1993.

Weber, Max. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. 8ª Reimpresión.

Work-related stress in nursing: Controlling the risk to health. Working paper by Professor T. Cox, A. Griffiths, and Professor S. Cox. Geneva, 1996. 47pp. ISBN 92-2-110365-X.

Zorrilla Arena Santiago/et. al. Guía para elaborar la tesis Mc Graw-Hill México, 1992.

# ANEXOS

## ANEXOS

**CUESTIONARIO (gerente)**

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que debo realizar para optar al Título de Lic. en Administración. Su colaboración consiste en responder los ítems con la mayor sinceridad posible, ya que la información aportada será de gran utilidad como soporte al trabajo.

Agradeciendo su solidaridad y receptividad, le saluda.

	Nunca	Algunas veces	Siempre
1.-Se comparte con los empleados información referente a la producción			
2.- Existe en la empresa una información equitativa entre los empleados cuando se trata de introducir un nuevo artículo en la cadena de producción			
3.- Las ideas que se ponen en practica provienen de las decisiones del gerente			
4.- Delegan al personal para que las tareas planificadas tengan éxito.			
5.-Se orienta al personal en las tareas que se le delegan.			
6.- Se delegan las tareas tomando en cuenta la capacidad intelectual del empleado			
7.- Participa el personal en las actividades que realiza la gerencia			
8.- La ejecución de las tareas permite unificar criterios para lograr una óptima calidad			
9.- Cuando usted realiza algún trabajo recibe sugerencias del personal administrativo			
10.- Planifican las acciones para ajustarlas			

al diseño del producto.			
11.- Evalúan el diseño del producto para favorecer al cliente.			
12.- Existe cierta flexibilidad en la aplicación del diseño de producción			
13.-Se vigila el manejo que el empleado hace de los equipos			
14.-Considera oportuno fraccionar la producción por fases básicas para racionalizar los equipos y plantas.			
15.- Atiende la producción por fases básicas para mecanizar los procesos.			
16.-La distribución de tareas favorece la mecanización de los procesos			
17.-La tecnología incorporada permite mantener el nivel de producción impuesto por la empresa			
18.- Los proyectos y métodos utilizados en la producción son evaluados periódicamente.			
19.- Se atiende al diseño de producción para desarrollar los proyectos y métodos durante el proceso.			
20.- Establece los métodos y procesos que atenderá cuando planifica incrementar la producción.			
21.-Consideran la calidad de los materiales que utiliza.			
22.- Se establece mecanismo para mantener la calidad de los materiales durante su almacenamiento.			

### CUESTIONARIO (empleados)

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que se debe realizar para optar al Título de Lic. en Administración. Su colaboración

consiste en responder a los cuestionamientos con la mayor sinceridad posible, no tiene que identificarse, y la información que aporte será utilizada solo como al trabajo.

Agradeciendo su solidaridad y apoyo, le saluda.

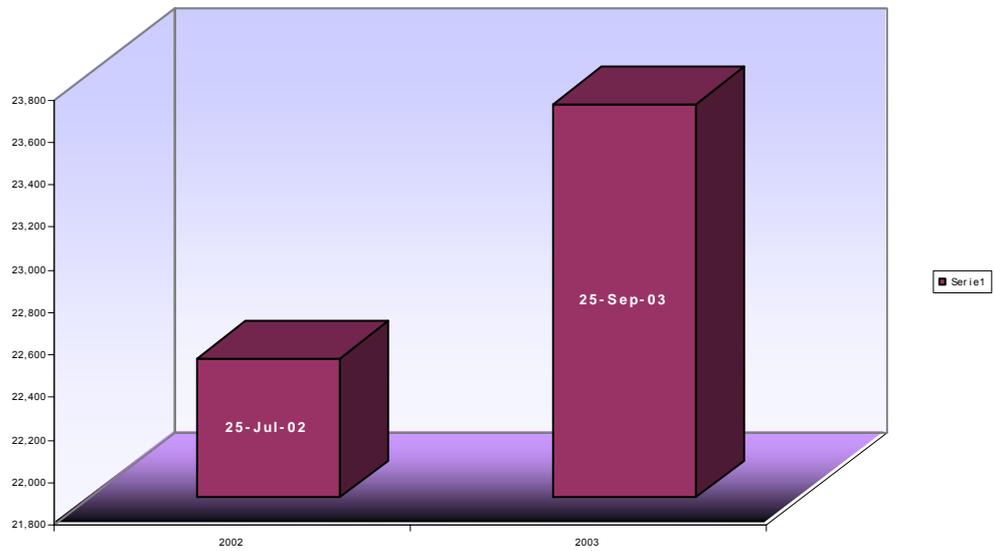
	Nunca	Algunas veces	Siempre
1.- Cree usted que se le ha proporcionado la información completa con respecto a la producción.			
2.- se la ha dado toda la información con respecto a la introducción de nuevos artículos en la cadena productiva.			
3.- usted ha aportado alguna idea, para la mejora de la producción.			
4.- se ha implementado alguna idea dada por usted para la mejora en la producción.			
5.- se siente usted involucrado en el proceso de producción.			
6.-Siente usted que tiene libertad para realizar las tareas asignadas			
7.- cuando el líder da una idea se toma en cuenta la aceptación del personal para ponerla en practica			
8.- se siente incluido cuando se toman las decisiones			
8.- tiene usted los mismos criterios que el personal administrativo para la evaluación de las tareas.			
9. se le toma en cuenta para la solución de algún percance que se presente en la producción			
10.- hay mayor productividad cuando líder y subordinado aportan ideas en			

conjunto			
11.- se siente usted mas comprometido al aportar ideas para la toma de decisiones			
12.- se le delega la responsabilidad sobre el equipo que utiliza para hacer su tarea			
13.- cree usted que su trabajo esta mecanizado			
14.- trata usted de cooperar con las personas para el mejoramiento de la productividad.			
15.- cree usted que la tecnología le ayuda de forma eficaz en sus labores			
16.- hay una revisión constante en su trabajo			
17.- se siente usted bien, con las revisiones que se realizan a su trabajo.			
18.- se realiza una retroalimentación de las fallas que se puedan presentar en su trabajo			
19.- se le avisan los cambios que se realizaran con tiempo de anterioridad.			
20.- se le informa de manera adecuada, para obtener la mayor calidad posible en los productos elaborados.			
21.- se le da la oportunidad de superarse a través de alguna capacitación para lograr un ascenso			
22.- siente usted que es importante para la empresa			
23. tiene usted la confianza de acercarse a su superior para expresar alguna mejora en el proceso			
24. siente que la opinión que da es importante para la empresa			

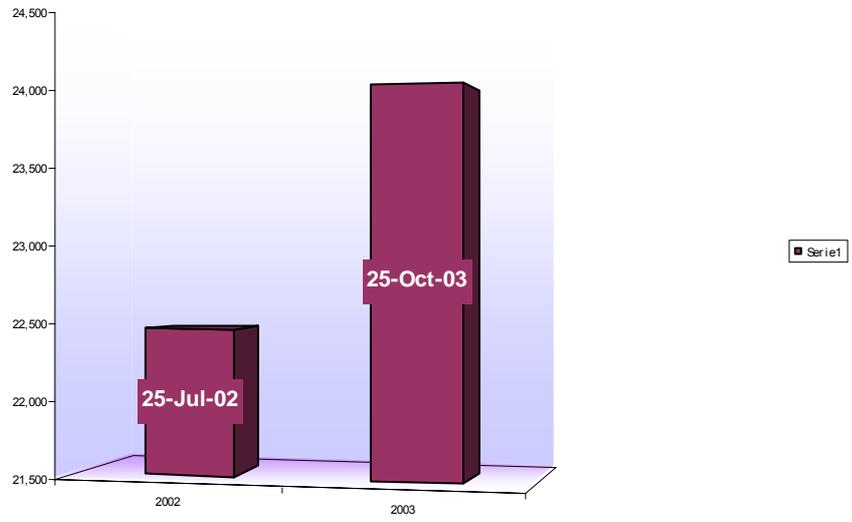
25. conoce usted al personal administrativo, además de su jefe inmediato.

--	--	--

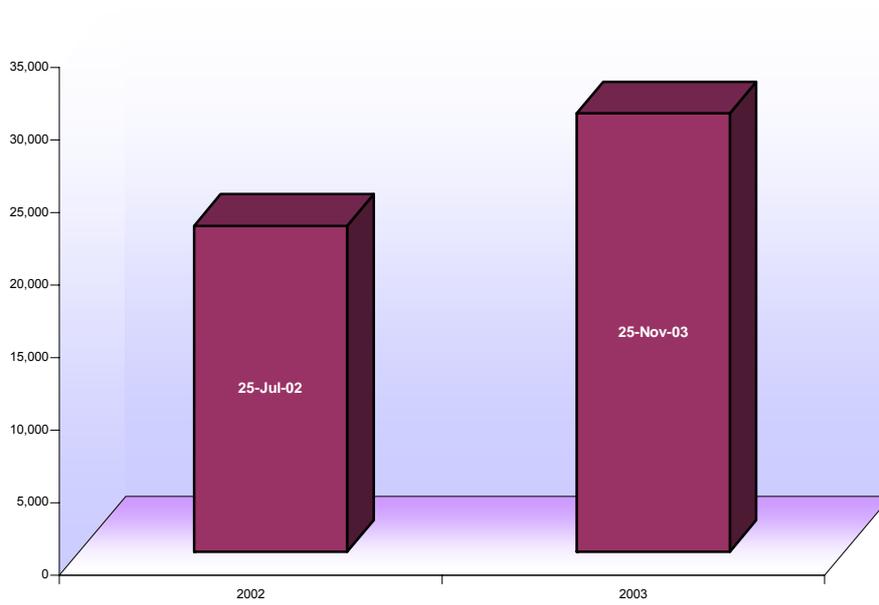
### Gráficos de productividad: antes y después de la implementación del liderazgo participativo



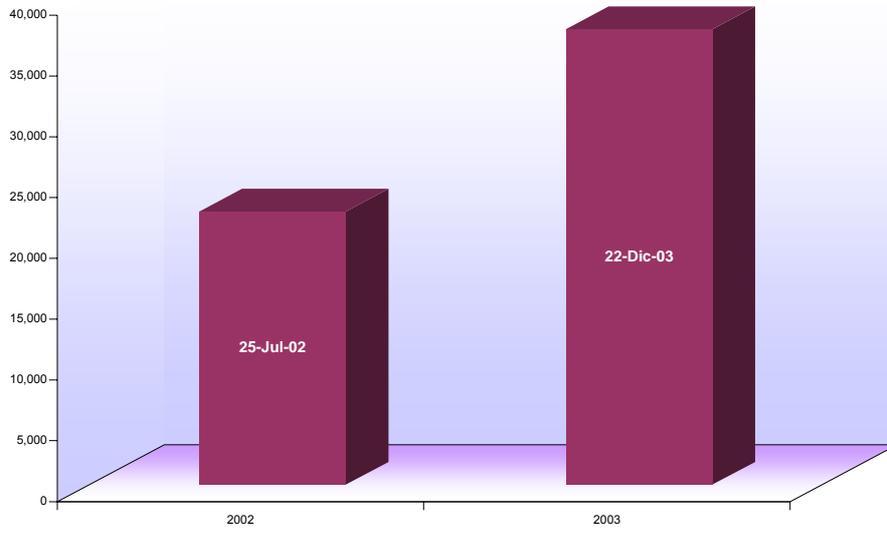
COMPARACION DE PRODUCCION AL LLEVAR A CABO EL PROGRAMA



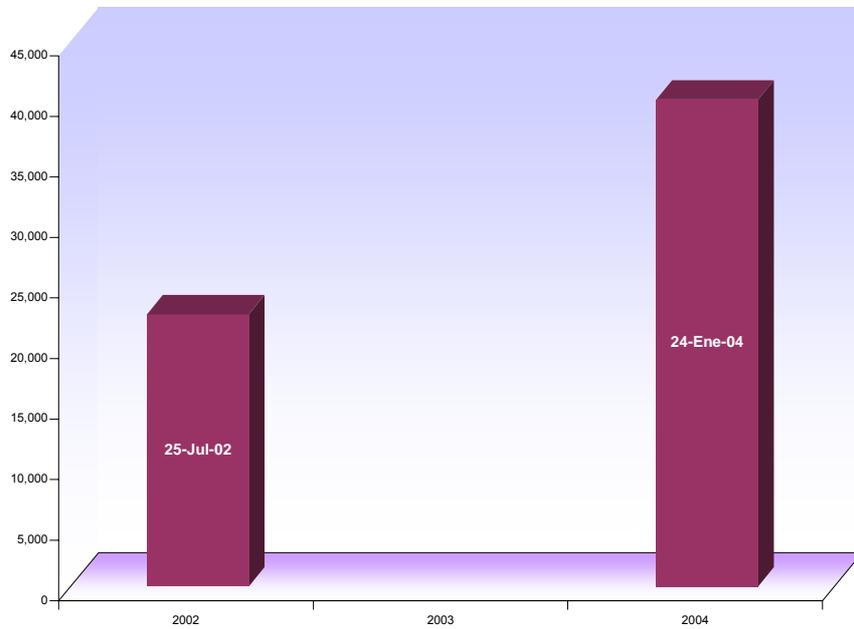
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD.



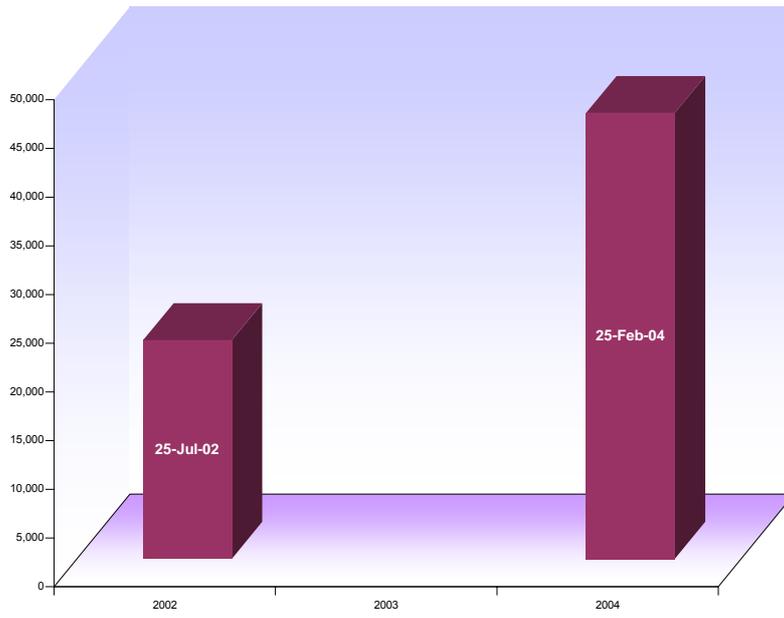
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD.



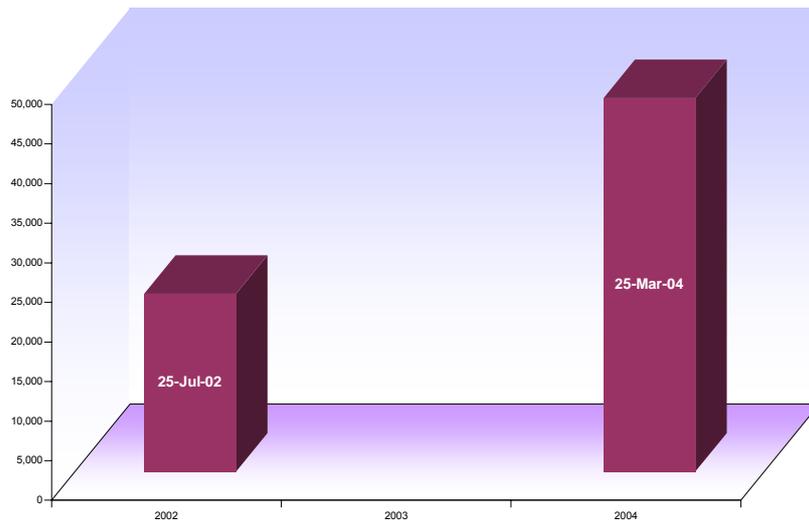
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD



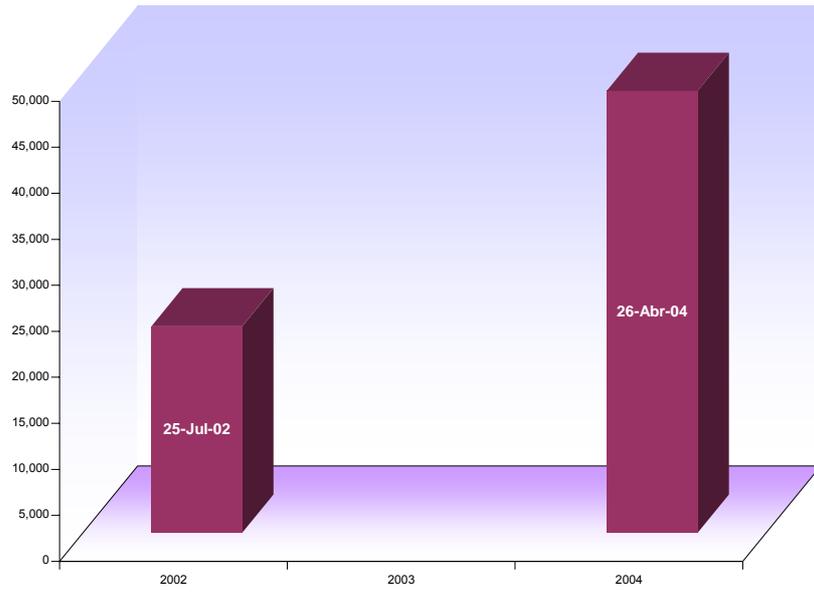
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD



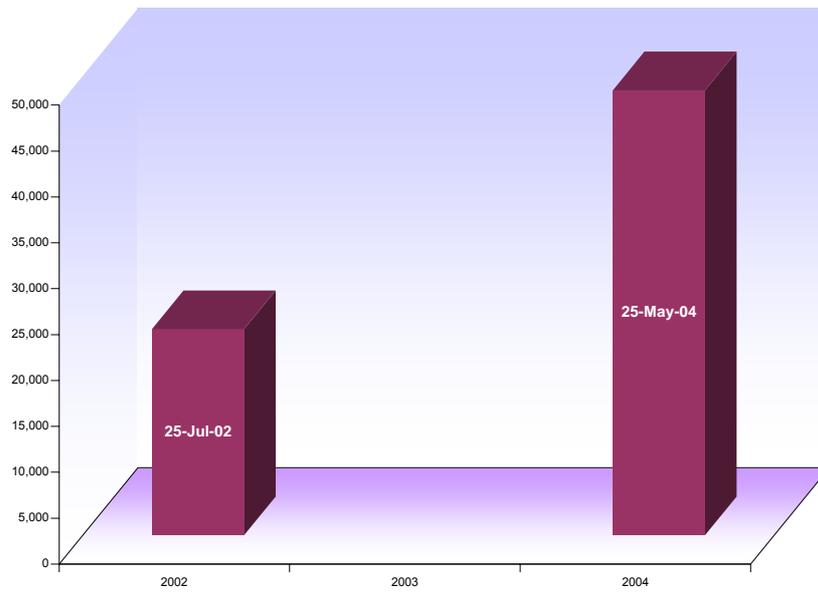
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD



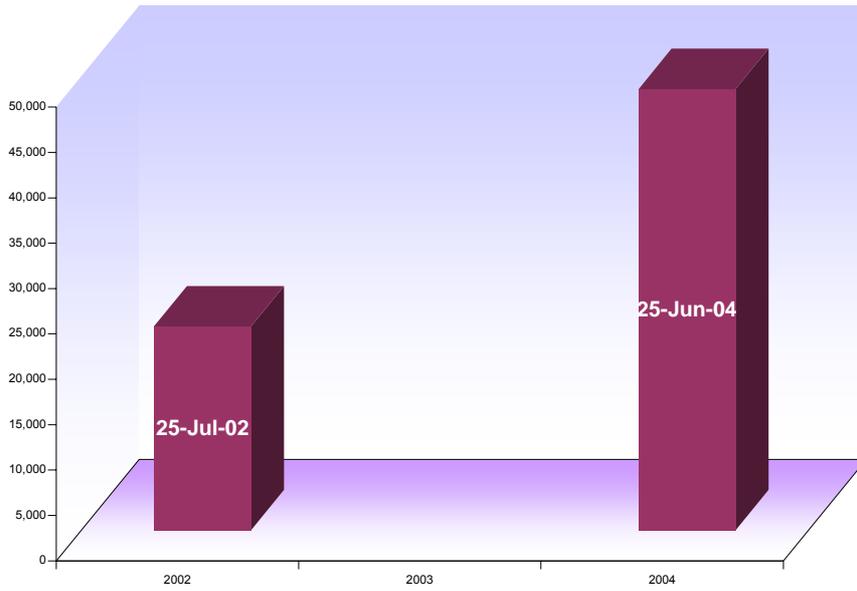
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD



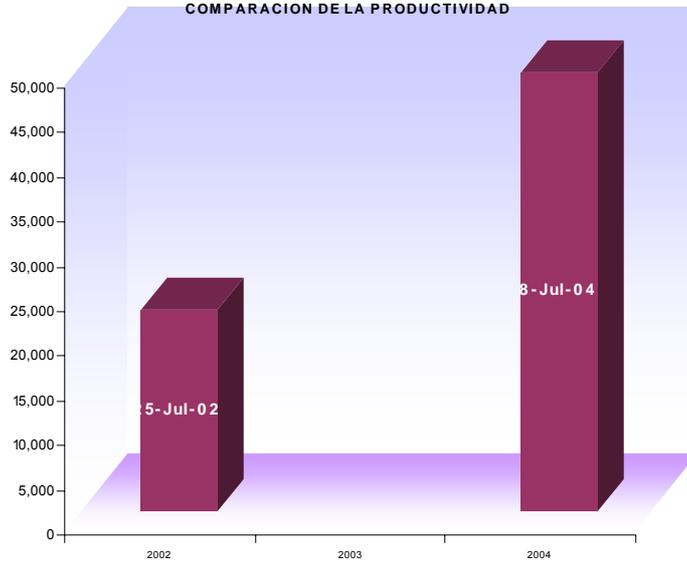
COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD



COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD



COMPARACION DE LA PRODUCTIVIDAD



Al terminar la investigación, se recopilaron los resultados de productividad que tuvo la empresa, comparándolos con el año de referencia, y se comprobó que hubo un cambio notable en el incremento de la productividad.



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

"LIDERAZGO PARTICIPATIVO ENCAMINADO A AUMENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD"

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

AVIÑA HERNÁNDEZ J. ALBERTO  
ESPINOSA PÉREZ LORENA JAZMÍN

ASESORA:

ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA

MÉXICO, D.F. A JULIO DEL 2004.