

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III

PROFESORA:  
ERNESTINA ZAPIAIN

PROYECTO:  
¿QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE EL  
LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN DEL  
PERSONAL?

CASO PRACTICO:  
"GRUPO QUALITA, ÁREA DE  
INTEGRACIÓN DE SISTEMAS"

ELABORADO POR:

ORDUÑO RAMÍREZ MINUERITME  
WROOMAN ROMO ANA EVELIA

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....	3
I.I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	3
● Definición conceptual de liderazgo.....	4
● Definición operacional de liderazgo.....	4
● Definición operacional del Índice de Satisfacción Personal I SP.....	5
I.II. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	5
● Variable dependiente.....	5
● Variable independiente.....	5
I.III. OBJETIVOS.....	6
I.IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
I.V. HIPÓTESIS.....	7
● DE INVESTIGACIÓN.....	7
● ESTADÍSTICAS.....	7
I.VI. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	8
● Cuestionario de Satisfacción.....	8
● Cuestionario de Liderazgo.....	10
● Diseño experimental.....	14
● Procedimiento.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	15
II.I. QUE ES LA DIRECCIÓN?.....	15
● Enfoques Directivos y modelos del comportamiento humano.....	16
II.II. LIDERAZGO.....	16

---

● Teorías del liderazgo.....	17
● Teoría de los Rasgos.....	17
● Teoría de las Relaciones Humanas.....	20
● Teoría Conductista.....	41
● Estudios Escandinavos.....	46
● Modelo de Contingencia.....	47
● Comportamiento del Líder.....	52
● Liderazgo Situacional, percepción y el impacto del poder.....	58
II.III. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	60
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	74
III.I. Administración Pública.....	74
III.II. Administración Privada.....	88
III.III. Marco de Referencia Grupo Qualita.....	97
● Qualita-Integración de Sistemas.....	101
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	105
IV.I. Evaluación de Liderazgo.....	105
IV.II. Evaluación de Índice de Satisfacción .....	107
IV.III. Correlación Liderazgo-Satisfacción .....	115
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	132
V.I. Alternativas de Solución .....	134
BI BLOGRAFÍA.....	135

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se realiza un estudio descriptivo del estilo de liderazgo que se lleva a cabo en una área de la compañía Qualita, la que a su vez analizamos en sus ocho diferentes áreas, es decir que este proyecto de investigación pretende entre otras cosas determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en cada una de las subunidades en que esta compuesta el área de Qualita Integración de Sistemas, para después ver si este estilo tiene alguna influencia en la satisfacción del personal de cada una de las subunidades en que se descompone dicha área.

Para esto, el trabajo de investigación se descompone en 5 partes principales:

1. Metodología .- aquí se señala cuál es nuestro problema de investigación, los objetivos que nos impusimos, las preguntas de investigación a las que queremos dar respuesta, la hipótesis que pretendemos probar, la justificación de dicho trabajo de investigación y por último las definiciones operacionales que tomaremos para nuestra investigación.
2. Marco teórico.- muestra la base epistemológica sobre la cual trabajamos, es decir que realizamos un recorrido por la serie de teorías que se han venido proponiendo a través de los años por numeroso estudiosos de las relaciones humanas.
3. Marco de Referencia.- en esta parte se pretende mostrar a las características más importantes de la empresa Qualita a fin de que se tenga una concepción más amplia de ésta; además de que se presenta el marco de referencia de la Administración Pública.
4. Resultados.- consiste en el análisis estadístico que se realizó para los fines mencionados anteriormente.
5. Conclusiones.- por último se muestran los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegamos después de todo un análisis completo de la problemática que se decidió investigar.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad uno de los dilemas a los que se enfrentan las empresas es encontrar los medios que contribuyan a su existencia y a cumplir con los objetivos de la misma, para ello es indispensable contar con gente capacitada y motivada por líderes que sepan orientar las actividades de los empleados considerando tanto los propósitos de los empleados como los de la organización.

La finalidad de este trabajo es mostrar la influencia que tienen los tipos de liderazgo ejercidos en Grupo Qualita a nivel gerencial (área de Integración de Sistemas) en la satisfacción del personal subordinado de esa área; es decir, se pretenden demostrar las repercusiones que tiene en la satisfacción personal de los empleados el implementar determinado estilo de liderazgo, ya que esto se ve reflejado en su productividad y rendimiento para cumplir con los objetivos de la organización.

Por lo tanto para nosotras como estudiantes de Administración es de vital importancia el conocer como se da en la práctica el estilo de liderazgo tanto en la organización pública como en la privada, y así poder determinar cuál es el liderazgo que reporta resultados más positivos en este sentido.

Existen investigaciones sobre liderazgo en las organizaciones públicas y privadas, pero poco se ha estudiado la influencia que éste tiene sobre la satisfacción personal, sin embargo a las empresas les resulta provechoso el saber bajo que tipo de liderazgo los empleados se sienten más satisfechos, ya que esto les reportaría mayores beneficios en la consecución de los objetivos organizacionales, al seleccionar con mayor cuidado el perfil de líder que se adecue más a su necesidades organizacionales. Por lo tanto con esta investigación se les abrirá la posibilidad de modificar o adecuar su estilo a los resultados obtenidos.

Por otro lado este proyecto pretende contribuir también a estudios posteriores que se realicen en la Universidad Autónoma Metropolitana.

## I. METODOLOGÍA

### I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el presente estudio, se analizará a la empresa mexicana "Grupo Qualita" (Integración Sistemas) como organización privada.

La investigación será un estudio descriptivo, ya que se pretende mostrar situaciones y eventos que se dan en la organización privada "Grupo Qualita" con relación al liderazgo.

EL enfoque principal de nuestra investigación es psicológico, ya que pretende comprobar si el liderazgo que se utiliza en la organización antes mencionada influye en la satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo el o los tipo de liderazgo identificados en dicha organización. Para su determinación, tomaremos como criterio el de Hersey y Blanchard.

Como primer paso se determinaran los tipos de liderazgo que se identifican en la organización a nivel de gerencia; se buscará cuáles son los estilos de liderazgo en las ocho áreas en que se subdivide Grupo Qualita- Integración Sistemas .

Como segundo paso se determinará el índice de satisfacción en el personal que labora en las diferentes áreas de Grupo Qualita- Integración Sistemas.

Por último se analizará si el tipo o los tipos de liderazgo encontrados influyen o no en la satisfacción del personal.

Se tomará como muestra representativa de la empresa Grupo Qualita, el área de Integración de Sistemas, considerando que los resultados arrojados por esta muestra serán representativos de las demás áreas que constituyen a la empresa en su conjunto.

Enfocándonos a los altos mandos; los instrumentos que utilizaremos para determinar el tipo de liderazgo y el grado de satisfacción del personal serán los cuestionarios de Satisfacción y Liderazgo, estos instrumentos fueron proporcionados por la Profesora Ernestina Zapiain , a los cuales, se les harán modificaciones en caso de ser necesario, esto con el fin de que se adecuen a nuestros objetivos de investigación; además se realizarán una serie de encuestas y entrevistas para complementar los resultados obtenidos por los cuestionarios.

El problema central de nuestra investigación se puede resumir como sigue:

Diagnóstico descriptivo del Índice de Satisfacción Personal, bajo el tipo o tipos de liderazgo que se dan en la organización privada Grupo Qualita en el área de Integración Sistemas, en sus diferentes subunidades.

Los resultados arrojados por la investigación que realizaremos servirán como complemento a los estudios que ya se han hecho en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa sobre el tema de

liderazgo centrado en la Administración Pública y que se han enfocado hacia otras cuestiones, además de que servirán de apoyo para futuras investigaciones sobre el mismo tema.

Para poder realizar nuestro proyecto, hablamos con el Director General del Área de Integración de Sistemas de Grupo Qualita, para explicarle el objetivo de la investigación y los aportes que esta investigación podía darle a la empresa y nos dio carta abierta para realizarla.

### ● Definición conceptual de liderazgo

Hablar de liderazgo es un aspecto muy importante de las actividades gerenciales de la dirección, es un concepto polémico y su práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, algunos de los conceptos más difundidos son:

Chiavenato: "Es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo"

Hotter: "Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos"

Daivis y Newtron: "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar un objetivo"

Terry: "Es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen para alcanzar objetivos de grupo"

Alderfer: "Es la autoridad basada en fundamentos personales (carisma, personalidad, simpatía, etc.) actualmente complementa o ejerce una gran influencia en la autoridad racional, aquí el supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder."

Para fines de nuestra investigación tomaremos como concepto de liderazgo el establecido por Hersey y Blanchard, puesto que es bajo su criterio cómo determinaremos el estilo de liderazgo ejercido en la organización privada.

El concepto es el siguiente:

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

### ● Definición operacional de liderazgo

La definición operacional será producto de los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados en la empresa mexicana Grupo Qualita en le área de Integración de Sistemas.

El cuestionario que aplicamos es el diseñado por Hersey y Blanchard, ya que es bajo su criterio que se estudia el estilo de liderazgo en dicha organización.

### ● Definición conceptual del Índice de Satisfacción Personal ISP

El término Índice de Satisfacción Personal lo tomamos para nuestra investigación en el sentido de la siguiente definición:

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos, pensamientos y actitudes favorables y desfavorables que perciben los trabajadores acerca de su trabajo y con los cuales responden al mismo”.

### ● Definición operacional de liderazgo

Los resultados arrojados por el cuestionario, darán lugar a la definición operacional del Índice de Satisfacción Personal en la empresa Grupo Qualita-Integración de Sistemas. El instrumento en el que nos basamos nos fue proporcionado por la Profesora Ernestina Zapiain.

## I.II. DEFINICIÓN DE VARIABLES

- Variable Independiente: Liderazgo en Grupo Qualita-Integración de Sistemas.
- Variable Dependiente: Índice de Satisfacción del personal de Grupo Qualita-Integración de Sistemas.



### I.III. OBJETIVOS

- Identificar los diferentes tipos de liderazgo ejercidos en Grupo Qualita a nivel gerencial en el área de Integración de Sistemas bajo las técnicas de Hersey y Blanchard.
- Determinar el tipo de liderazgo predominante en Grupo Qualita a nivel gerencial en el área de Integración de Sistemas bajo las técnicas de Hersey y Blanchard.
- Determinar el índice de Satisfacción Personal que se presenta en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas.
- Determinar si existe homogeneidad entre los tipos de liderazgo ejercidos en el área de Integración de Sistemas de Grupo Qualita?
- Determinar bajo que tipo de liderazgo, los empleados se sienten más satisfechos.
- Dar propuestas de solución para la organización referentes a un sistema de Liderazgo en el que los empleados se sientan satisfechos en el desempeño de su trabajo.

### I.IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tipos de liderazgo se identifican en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas bajo el modelo de Hersey y Blanchard?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo predominante en Grupo Qualita a nivel gerencial en el área de Integración de Sistemas?
- ¿El tipo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita-Integración de Sistemas en las diferentes gerencias es homogéneo?
- ¿Qué tan satisfecho está el personal de Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas?
- ¿El tipo de liderazgo que se espera se que lleve a cabo en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas influye en el Índice de Satisfacción Personal (ISP)?
- ¿Cómo se relaciona el índice de satisfacción del personal con el tipo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas?

## I.V. HIPÓTESIS

### ● DE INVESTIGACIÓN

- EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN PERSONAL (ISP) ESTA INFLUENCIADO POR EL TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO EN GRUPO QUALITA EN EL ÁREA DE INTEGRACIÓN DE SISTEMAS.

Hipótesis nula:

- EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN PERSONAL (ISP) NO ESTA INFLUENCIADO POR EL TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO EN GRUPO QUALITA EN EL ÁREA DE INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

Hipótesis correlacionales:

- El tipo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas esta relacionado con la satisfacción del personal
- Cuanto más se ajusta el estilo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas al estilo Alta Tarea-Alta Relación, mayor será la satisfacción del personal.

Hipótesis nulas de correlación:

- El tipo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas no esta relacionado con la satisfacción del personal
- Cuanto más se ajusta el estilo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita en el área de Integración de Sistemas al estilo Alta Tarea-Alta Relación, menor será la satisfacción del personal.

### ● ESTADÍSTICAS

- Ho: El índice de Satisfacción es independiente del tipo de liderazgo que se ejerza en Grupo Qualita- Integración de Sistemas.
- Ha: El índice de Satisfacción es dependiente del tipo de liderazgo que se ejerza en Grupo Qualita- Integración de Sistemas.
- Ho: El Índice de Satisfacción es independiente del área en donde el trabajador se encuentre.
- Ha: El índice de Satisfacción es dependiente del área en donde el trabajador se encuentre.
- Ho:  $M1 = M2 = M3$
- Ha:  $M1 \neq M2$  ó  $M1 \neq M3$  ó  $M2 \neq M3$

Donde:

M1 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo del tipo "A"

M2 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo del tipo "B".

M3 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo del tipo "C".

- Ho:  $M1 = M2$
- Ha:  $M1 \neq M2$

Donde:

M1 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo ineficaz y

M2 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo Eficaz.

- Ho:  $M1 = M2 = M3 = M4 = M5 = M6 = M7 = M8$
- Ha: Al menos dos son diferentes

Donde:

$M_n$  representa la media del índice de Satisfacción de los trabajadores para cada área.

- Ho:  $M1 = M2 = M3 = M4 = M5 = M6 = M7 = M8 = M9 = M10$
- Ha: Al menos dos son diferentes

Donde:

$M_n$  representa la media del índice de Satisfacción de los trabajadores para cada módulo.

## I.VI. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para esta investigación se utilizan dos instrumentos diferentes, los cuales evalúan el estilo de liderazgo y el índice de satisfacción que cada sujeto tiene en esta empresa.

### ● Cuestionario de Satisfacción

Las preguntas del cuestionario de satisfacción, se dividen en 10 categorías, cada una de las cuales esta compuesta por cuatro preguntas. Las categorías son las siguientes:

1. Motivación
2. Delegación de funciones
3. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
4. Entrenamiento y Capacitación
5. Desempeño del trabajo
6. Planeación
7. Administración del tiempo
8. Sugerencias
9. Trabajo en equipo
10. Comunicación

Esto con el fin de poder detectar la satisfacción del personal en los diferentes rubros que son de importancia en el momento de llevar a cabo el trabajo y así determinar en qué categorías se encuentra el índice más alto y mas bajo de la satisfacción, de tal manera que se facilite la detección de las cuestiones que representan una satisfacción menor y se pueda proceder a tomar las acciones correctivas. Es decir que de esta manera se puede tener un panorama general de las áreas que son de importancia dentro de una organización.

La escala que se consideró es la siguiente:

Escala	Ponderación		Consideración
1	Muy insatisfecho	0%-19.9%	Insatisfecho
2	Insatisfecho	20%-39.9%	
3	Pasivo	40%-59.9%	Pasivo
4	Satisfecho	60%-79.9%	Satisfecho
5	Muy Satisfecho	80%-100%	

## SATISFACCIÓN PERSONAL

A continuación seleccione dentro de la escala del 1-5 dependiendo de cómo se sienta acerca de las siguientes situaciones. Por favor no omita ninguna pregunta.

1	Mi trabajo en general.	1	2	3	4	5
2	El grado de responsabilidad que tengo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
3	La manera en que organizo mi propio trabajo.	1	2	3	4	5
4	La ayuda que se me brinda cuando tengo dudas en mi trabajo.	1	2	3	4	5
5	El reconocimiento que recibo sobre el trabajo que desempeño.	1	2	3	4	5
6	El conocimiento que tengo de lo que mi jefe espera de mí	1	2	3	4	5
7	El tiempo del que dispongo para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
8	La manera como se toman en cuenta mis sugerencias	1	2	3	4	5
9	Las relaciones que tengo con mis compañeros.	1	2	3	4	5
10	La información que recibo relacionada con mi trabajo.	1	2	3	4	5
11	La forma en que es premiado mi trabajo	1	2	3	4	5
12	El grado de supervisión que recibo sobre lo que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5
13	La manera en que detecto los problemas cuando me encuentro en una situación difícil.	1	2	3	4	5
14	Las posibilidades que se me brindan para capacitarme	1	2	3	4	5
15	El entrenamiento que se me ha dado acerca de mi trabajo.	1	2	3	4	5
16	La claridad de los objetivos, planes y políticas de mi departamento.	1	2	3	4	5
17	La manera en que organizo mi tiempo.	1	2	3	4	5
18	La cantidad y la calidad de las sugerencias que hago.	1	2	3	4	5
19	Las relaciones que tengo con mis compañeros.	1	2	3	4	5
20	La claridad con la que se me indica lo que debo hacer.	1	2	3	4	5
21	Mi sueldo actual.	1	2	3	4	5
22	La oportunidad que tengo dentro de mi trabajo de desarrollar mis habilidades.	1	2	3	4	5
23	La forma en que determino cuál es el momento mas adecuado para tomar una decisión.	1	2	3	4	5
24	El grado en que la capacitación que recibo en mi trabajo me es de utilidad.	1	2	3	4	5
25	La forma en que se evalúa mi trabajo	1	2	3	4	5
26	La claridad de los objetivos y planes de la institución	1	2	3	4	5
27	Mi cumplimiento con las fechas de entrega que me fijan en mi trabajo .	1	2	3	4	5
28	La forma en que la institución toma en cuenta las sugerencias de su personal para tomar decisiones	1	2	3	4	5
29	El espíritu de cooperación de mis compañeros.	1	2	3	4	5
30	El grado en que estoy enterado de los planes y las normas de la institución.	1	2	3	4	5
31	La oportunidad que tengo de que se me asignen mayores responsabilidades.	1	2	3	4	5
32	La libertad que tengo para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5
33	La forma en que resuelvo los problemas de mi trabajo	1	2	3	4	5
34	La forma en que mi jefe entrena a su personal.	1	2	3	4	5
35	La forma en que se me dice cómo desarrollo mi trabajo.	1	2	3	4	5
36	La manera en que la institución está organizada.	1	2	3	4	5
37	El tiempo que dedico a satisfacer necesidades de trabajo de otras personas.	1	2	3	4	5
38	La forma en que mi jefe me pide que haga sugerencias acerca de nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
39	La forma en que mi jefe dirige a su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
40	El grado en que estoy enterado del reglamento interior de la institución.	1	2	3	4	5

## ● Cuestionario de Liderazgo

El instrumento Estilo de Liderazgo fue elaborado por Paul Hersey y Denneth H. Blanchard, consta de 12 preguntas en el cual se le pide al participante seleccione una de las cuatro respuestas (A, B, C o D) que cada pregunta tiene, tratando de que piense en lo que haría si estuviera en dicha situación descrita.

Para calificarlo el instrumento consta de dos tablas, la Tabla I es denominada "Determinación de los diversos estilos de Dirección" y la tabla II "Determinación de las posibilidades de adaptación en cuanto al estilo de Dirección".

La Tabla I consta de cuatro columnas y doce renglones, las columnas corresponden al numero de respuestas de cada pregunta y que a su vez son los cuatro diferentes cuadrantes que nos mostrará el estilo de líder que es y los renglones corresponden al número de preguntas del instrumento, en esta se marca la opción (A, B, C o D) que eligió el sujeto en cada una de las preguntas: por ejemplo, si en la pregunta 5 eligió la letra B se marcará letra B en el renglón 5 de la tabla y así sucesivamente, al final de cada columna se sumara el número de respuestas, estos resultados pasaran al cuadrante correspondiente que determinará en que estilo de liderazgo esta persona.

Los diferentes estilos son;

CUADRANTE TRES Tarea Baja Relaciones Altas	CUADRANTE DOS Tarea Alta Relaciones Altas
CUADRANTE CUATRO Tarea Baja Relaciones Bajas	CUADRANTE UNO Tarea Alta Relaciones Bajas

La tabla II consta también de cuatro columnas y doce renglones, el número de columnas corresponden a cada una de las respuestas (a, b, c o d) y los renglones al número de preguntas del instrumento, en esta tabla se señalara la respuesta que el sujeto eligió, siguiendo el ejemplo anterior se marcara en el renglón 5 la letra b (este será un número), al finalizar esta tabulación se prosigue a sumar todos estos y esta suma corresponderá a la eficacia o ineficacia del estilo del sujeto, el cual se ve en el Modelo Tridimensional de Eficacia en el Dirigente, aquí tenemos una escala que va de 24 hasta +24

## DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO

A continuación se muestran diversas situaciones que se pueden presentar con grupos de trabajo. Lea con atención y seleccione la opción que manifieste la forma en que usted reaccionaría. Por favor no omita ninguna pregunta.

1	<p>Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente. Usted:</p> <p>A) Insiste en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.</p> <p>B) Está disponible para tratar los asuntos pero no presiona para participar en la discusión.</p> <p>C) Habla con los subordinados y luego establece los objetivos.</p> <p>D) No interviene intencionalmente.</p>	A	B	C	D
2	<p>El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que se esperan de ellos. Usted:</p> <p>A) Inicia una interacción amistosa, pero continua asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que de ellos se esperan.</p> <p>B) No realiza ninguna acción determinada.</p> <p>C) Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.</p> <p>D) Da importancia a las tareas y fechas límite.</p>	A	B	C	D
3	<p>Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas. Usted:</p> <p>A) Trabaja con el grupo y trata de solucionar los problemas.</p> <p>B) Deja que el grupo los resuelva solo.</p> <p>C) Actúa rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.</p> <p>D) Anima al grupo para que trabaje el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.</p>	A	B	C	D
4	<p>Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio. Usted:</p> <p>A) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no es demasiado autoritario.</p> <p>B) Anuncia los cambios y luego hace que se cumplan bajo una estrecha supervisión.</p> <p>C) Permite al grupo que formule su propia dirección.</p> <p>D) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.</p>	A	B	C	D

5	<p>El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo. Usted:</p> <p>A) Permite que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>B) Incorpora la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.</p> <p>C) Redefine los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.</p> <p>D) Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero sin ser demasiado autoritario.</p>	A	B	C	D
6	<p>Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente</p> <p>A) Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.</p> <p>B) Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero deja que los miembros organicen la realización.</p> <p>C) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados. Pero manteniendo el control de la realización de los mismos.</p> <p>D) Evitar la confrontación dejándolas cosas como están.</p>	A	B	C	D
7	<p>Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p> <p>A) Definir el cambio y supervisarlos estrictamente.</p> <p>B) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.</p> <p>C) Se muestra dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos</p> <p>D) Evita la confrontación, dejando las cosas como están.</p>	A	B	C	D
8	<p>El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted como líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p> <p>A) Deja el grupo solo.</p> <p>B) Discute la situación con el grupo y luego inicia con él mismo los cambios necesarios.</p> <p>C) Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.</p> <p>D) Muestra que respalda al grupo en la discusión de la situación. pero sin ser demasiado autoritario.</p>	A	B	C	D

9	<p>Usted ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales; sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p> <p>A) Deja que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas. B) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los objetivos. C) Redefine los niveles de calidad y supervisa cuidadosamente. D) Permite que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.</p>	A	B	C	D
10	<p>Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad que usted como líder implanto. Usted:</p> <p>A) Permite que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad. pero sin tomar en sus manos el control. B) Redefine los niveles de calidad y supervisa cuidadosamente. C) Evita la confrontación a través de no aplicar presión y de dejar la situación sin intervenir. D) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo. Pero vigila que se alcancen los niveles de calidad.</p>	A	B	C	D
11	<p>Usted como líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas. Usted:</p> <p>A) Toma medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada. B) Hace que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones. C) Discute el rendimiento previo con el grupo y luego examina la necesidad de prácticas nuevas. D) Continúa dejando solo al grupo.</p>	A	B	C	D
12	<p>Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea. Usted:</p> <p>A) Intenta con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examina la necesidad de nuevas prácticas. B) Permite que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones. C) Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir. D) Participa en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.</p>	A	B	C	D



## ● Diseño experimental

Las Pruebas que se utilizaron para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

### ● Estadística Descriptiva:

- ▶ Tablas de frecuencia
- ▶ Medidas de tendencia central (media, mediana, moda)
- ▶ Medidas de dispersión (rango, desviación estándar, varianza, percentiles)
- ▶ Gráficas de barras

### ● Estadística Inferencial:

- ▶ Análisis de varianza (Anova) paramétrica de 1 y 2 factores
- ▶ Prueba de comparaciones múltiples (LSD)
- ▶ Análisis de varianza no paramétrica (Kruskal Wallis y prueba de independencia  $Ji^2$ ).- Fue desarrollada por Karl Pearson en 1900 y se utiliza en varias situaciones diferentes. En el caso de una variable el nombre que recibe la prueba de hipótesis es Prueba  $Ji^2$  de Ajuste (Goodness of Fit Test) o  $Ji^2$  de una vía. El procedimiento de la prueba  $Ji^2$ , puede también utilizarse para probar la hipótesis de independencia de dos variables de clasificación. Si  $(X_1, X_2, \dots, X_n)$  son  $n$  variables aleatorias normales independientes de media 0 y varianza 1, la variable definida como

$$Y_n = X_1^2 + \dots + X_n^2 = \sum_{i=1}^n X_i^2$$

se dice que tiene una distribución  $Ji^2$  con  $n$  grados de libertad. Su función de densidad es

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2^n} \Gamma\left(\frac{n}{2}\right)} x^{\frac{n}{2}-1} e^{-\frac{x}{2}}$$

con  $x > 0$ , siendo

$$\Gamma(p) = \int_0^{\infty} x^{p-1} e^{-x} dx$$

la función gamma de Euler, con  $p > 0$ . Finalmente, la función de distribución viene dada por

$$F(x) = \Pr\{X \leq x\} = \int_0^x f(t) dt$$

- ▶ Análisis de regresión (coeficiente de correlación de Pearson)

## ● Procedimiento

- Se tomo una muestra de 36 empleados del área de Integración de Sistemas de la empresa Grupo Qualita para aplicarles el cuestionario de satisfacción
- Se tomaron a los ocho gerentes que están a cargo de las respectivas áreas o sectores que componen al área total de Integración de Sistemas para aplicarles el cuestionario de liderazgo.
- Se realizó un concentrado de los datos de satisfacción para poder aplicarles los métodos estadísticos descritos anteriormente.
- Se realizó un concentrado de los datos de liderazgo para poder aplicarles los métodos estadísticos descritos en el apartado anterior.
- Se procedió a aplicarles a ambos resultados las pruebas necesarias, con el fin arrojar resultados que nos ayudasen a probar las hipótesis planteadas en nuestro problema de investigación.
- Se realizó el análisis de los datos.
- Por último se formularon las conclusiones.

---

## II. MARCO TEÓRICO<sup>1</sup>

### II.1. ¿QUE ES LA DIRECCIÓN?

Es imposible disociar la relación que existe entre el liderazgo y la Dirección, ya que la función administrativa de Dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan, a las metas de la organización y del grupo. Se puede tener un puesto de dirección realizando las tareas administrativas del planear, integrar y controlar sin considerar los elementos que son clave para un líder eficiente acerca de: la naturaleza humana de la motivación, la comunicación, las interrelaciones sociales, los medios que facilitan la dinámica grupal.

Generalidades y naturaleza. La dirección es una función administrativa que generalmente se asocia a los puestos de mayor Jerarquía en la organización (gerencia); se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y ayudar a que el grupo satisfaga sus necesidades; su misión es armonizar los esfuerzos del personal con los recursos materiales para el logro de estas metas; el director es un planificador y facilitador que ayuda a los subordinados a alcanzar metas de desempeño e integra los esfuerzos para llegar a la consecución de objetivos. En este sentido las funciones básicas de una Dirección de Personal para ser eficiente en su función se remiten a:

- ▶ Toma de decisiones
- ▶ Formulación de políticas
- ▶ Generar, aplicar y conducir las funciones de Gerencia:
  - Creatividad
  - Planificación
  - Organización
  - Motivación
  - Comunicación
  
- ▶ Identificación control de habilidades de los recursos humanos.
  - Habilidad para hacer
  - Habilidad para influir
  - Habilidad para usar conceptos.
  - Dirigir las funciones administrativas: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Conocer el comportamiento de la naturaleza humana y la comunicación, las relaciones sociales, ejercer habilidades del liderazgo, actualmente se incluye dentro de las funciones de dirección el definir, crear, mantener el carácter y cultura propio de la organización (Hampton: 1989) así como propiciar un clima que favorezca la creatividad e innovación, conducir procesos interpersonales en virtud de los cuales, los directores influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de las tareas.

---

<sup>1</sup> El orden de este Marco Teórico esta basado cronológicamente y por teorías en los cuadros pp. 12, 13- 34,35 del libro ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, de Carlos Augusto Audirac Camarena y Verónica León Estavillo, ED. Trillas

- Enfoques directivos y modelos del comportamiento humano.

Los directivos para ejercer sus funciones necesitan del conocimiento de conducta individual y organizacional que se basa en suposiciones sobre las personas. Estas suposiciones han estructurado teorías que influyen en la conducta gerencial. Incluso se les puede reconocer como modelos de conducta. Las teorías directivas que orientan las acciones aplicadas al personal fundamentalmente tienen sus raíces en dos aspectos:

- El concepto que se tiene de la naturaleza humana
- La filosofía con que se aprecia y se conduce esta naturaleza.

A este respecto, se presentan a continuación diversas teorías que orientan el trabajo gerencial o bien, explican los elementos a considerar en la dirección de grupos.

### II.II. LIDERAZGO.

En la actualidad hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, las cuales abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adoptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que generan y mantienen a los líderes al frente de los grupos sociales.

Como ejemplo de estos últimos, tenemos estudios como "El perfil de competencias prioritarias para administradores públicos de Quebec y es realizado por Korn y Ferry International, la cual es una empresa líder a nivel mundial en la búsqueda y selección de ejecutivos y que con la colaboración de la Graduate School of Business de la Universidad de Columbia con sede en Nueva York, lograron llevar a cabo el análisis de los conceptos que los líderes deben tener en cuenta.

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 definiciones más explícitas.

Uno de los primeros conceptos formales sobre liderazgo fue el de George R. Terry, que nos dice: "Es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo".

Par Chiavenato: "Es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo"

Para Alderfer: "Es la autoridad basada en fundamentos personales (carisma, personalidad, simpatía, etc.) actualmente complementa o ejerce una gran influencia en la autoridad racional, aquí el supervisor esta investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder."

---

Hotter es uno más de estos estudiosos, que define al liderazgo como: "El proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo, para el grupo (s)".

Para Davis<sup>2</sup> y Newton el liderazgo: "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivo."

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

PROCESO, HABILIDAD, INFLUIR, DIRIGIR, ORIENTAR.

Para fines de esta investigación se tomará como concepto de liderazgo el establecido por Hersey y Blanchard<sup>3</sup>, puesto que es bajo su criterio cómo se determinará el estilo de liderazgo ejercido en la organización.

El concepto es el siguiente:

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

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

## ● TEORIAS DE LIDERAZGO

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, ya que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este apartado se describe el estudio de las teorías de liderazgo desde la 'simple orientación de los rasgos hasta los modelos situacionales

## ● TEORÍA DE LOS RASGOS

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser eficientes líderes.

---

<sup>2</sup> 1955-1957

<sup>3</sup> 1981 Estilos efectivos de liderazgo de acuerdo con el grado de madurez de las personas.

---

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

Las conclusiones que arrojaron las investigaciones realizadas por diversos estudiosos de la materia son conocidas como Teoría de los rasgos.

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

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaban datos de 13 empresas (del mismo lugar) con un tamaño entre 100 Y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con las demás personas
- Eran más inteligentes
- Tenían mejor educación
- Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito
- Y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Se puede identificar que, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Más recientemente, E. E. GHISELLI<sup>4</sup> investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

- Inteligencia. Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.
- Habilidad de supervisión. Esta es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación", Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de "importancia dominante".
- Iniciativa. El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores; el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. (Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente

---

<sup>4</sup> 1966

---

apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional).

- Seguridad en sí mismo. Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.
- Auto-percepción del nivel ocupacional. Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más relevantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista dista de ser completa.

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

La mayoría de los especialistas en la conducta no se siente muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formar una lista universal de los rasgos. de liderazgo.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficiente, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

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

---

## ● TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Lewin, Lippitt y White<sup>5</sup>

### √ El Continuo Líder

Esta es una de las investigaciones que aparecen inicialmente y es una teoría que propone Lewin, Lippitt y White, esta teoría trata de que existen tres estilos básicos de liderazgo como se puede apreciar en la siguiente figura:

AUTÓCRATA..... DEMOCRATA..... LAISSEZ FAIRE

AUTÓCRATA  
BENEVOLENTE

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

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

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

El autócrata benevolente da mas bien la impresión de ser demócrata por la forma en como actúa ya que muestra interés en las opiniones que le den los integrantes del grupo de trabajo, pero al final de cuentas él toma sus propias decisiones personales sin tomar en consideración las propuestas hechas por los subordinados.

Esta investigación arroja información de que el estilo demócrata de liderazgo es el más efectivo y productivo.

### √ Estudios del Estado de Ohio.

Se iniciaron en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial y se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento

---

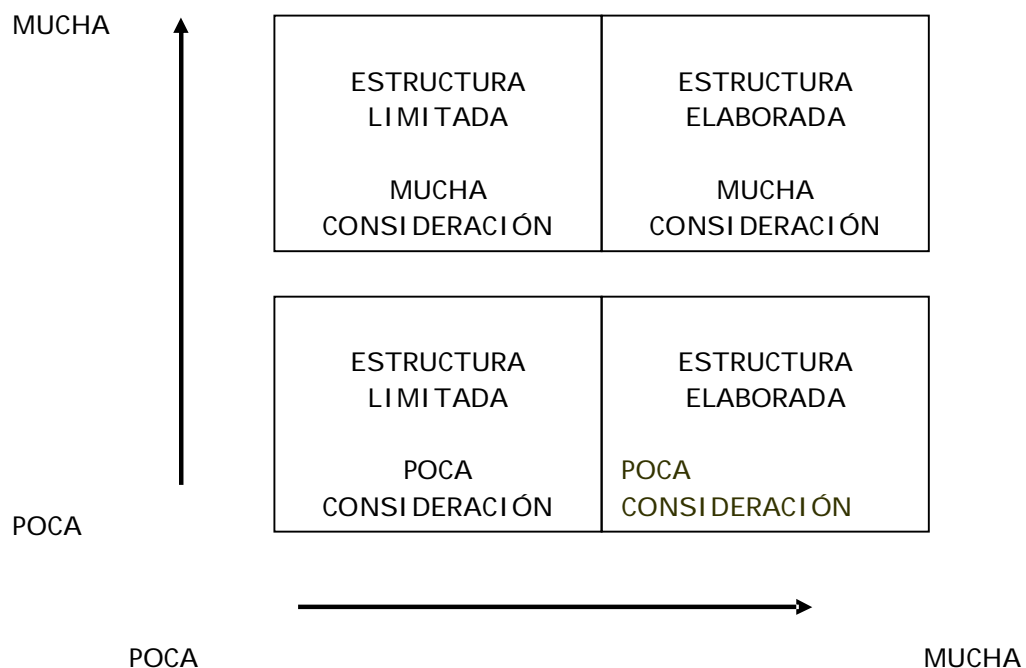
<sup>5</sup> 1947

denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 de tales descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por HALPIN y WIENER, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones:

1. Consideración: Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
2. Estructura de inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
3. Énfasis en la Producción: Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
4. Sensibilidad (Conciencia Social): Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional. A partir de entonces CONSIDERACIÓN y ESTRUCTURA DE INICIO se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.





#### ▀ Estructura inicial

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

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

Los investigadores 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 más efectivo en todos los casos.

Las aportaciones más valiosas de los Estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como estructura inicial y consideración o apoyo.

#### √ Estudios de la Universidad de Michigan.

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con

objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

#### Hodgettts y Altman

En su libro Comportamiento en las organizaciones, describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones.

Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo.

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán (esto parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción).

No obstante, como sucedió con los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior.

La idea de Michigan, en años recientes fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso interpersonal mediante el cual se trata de influir al grupo para que logre las metas de trabajo establecidas, se mencionan algunas características que son determinantes para favorecer la eficiencia del supervisor.

Según el resultado de las Investigaciones de la Universidad de Michigan, podemos afirmar que el supervisor más efectivo es el que:

- Delega su autoridad.
- Hace asignaciones claras y definidas.
- Supervisa en base a resultados.
- Emplea poca presión.
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.
- Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones, o bien, las fomenta.

#### ✓ El Grid Y su Aplicación a los Problemas de Liderazgo.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton<sup>6</sup>

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

El Grid está construido en tres dimensiones. El eje horizontal representa la preocupación por la producción, o resultados (Fig. -1). 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 (Fig. 1-2). La "preocupación por" indica el carácter y la intensidad de los supuestos en que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es un número mecánico que nos diga cuánto fue lo que usted produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.

Cuando estos dos ejes se cortan, se forma una tercera dimensión relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta: "¿Por qué hago lo que hago?". A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, ésta es bipolar. Tiene un extremo con signo de más (+) o positivo, representado por lo que debemos lograr, y un extremo con signo menos (-) o negativo, que representa aquellas cosas que buscamos evitar.

---

<sup>6</sup> 1968

- Preocupación por la producción.

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

Piénsese en la preocupación por la producción como una escala de grados. Esta puede fluctuar de un grado de preocupación muy bajo (1), a un grado de preocupación muy alto (9), como se ilustra en la Fig. 1

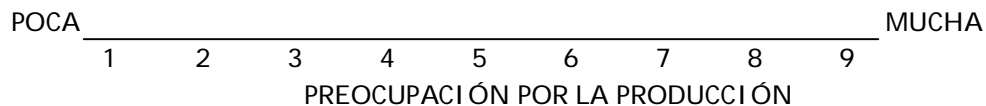


Figura 1. La preocupación por la producción es el eje horizontal del Grid.

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

- Preocupación por la gente

La segunda dimensión es el eje vertical, la preocupación por la gente- Estas son las gentes en nuestra vida -jefes, subordinados, colegas, clientes- con quienes interactuamos día a día. La preocupación por la gente también se extiende a través de un número de grados, que oscilan entre 1, una preocupación muy escasa por la gente, y 9, un grado de preocupación muy alto. Esta escala de 9 puntos aparece en 1a Fig. 1-1.

Como el liderazgo se ejerce con y a través de otros, nuestros supuestos acerca de la gente son importantes para determinar la eficacia, ya sea que ésta sea básicamente egoísta o altruista, destructiva o bien intencionada, manipuladora o directa, cerrada y oculta o abierta y transparente.

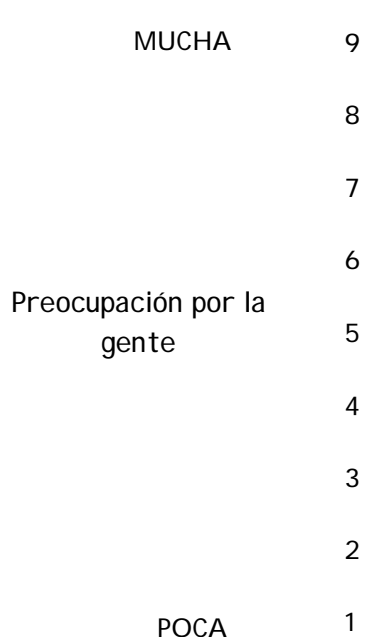


Figura 1-1. La preocupación por la gente es el eje vertical del Grid.

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

Los ejes de la preocupación por la producción y de la preocupación por la gente se combinan en diversas formas cada una de las cuales expresa la forma en que un individuo concibe el logro de la producción a través de la gente. Hay muchas formas en las cuales estas dos preocupaciones se pueden combinar, pero para entender las diferencias individuales son cruciales siete teorías principales relativas a la forma en que la gente ejerce el liderazgo. Cada una de estas teorías u orientaciones define un estilo de Grid y representa un único conjunto de supuestos para usar al poder y la autoridad a fin de vincular a la gente con la producción. La Fig. 1-3 describe cinco de estos estilos.

Dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de los cinco primeros estilos. El Paternalismo (Fig. 1-4) es un eslabonamiento del estilo de producción "9" del Grid 9,1 con el estilo de gente "9" del Grid 1,9. Un nombre alternativo de paternalismo es 9 + 9 para denotar que es un estilo aditivo que combina aspectos de los otros dos estilos del Grid. Esto está en contraste con el estilo de Grid 9,9, que es una integración o fusión de los dos estilos 9, muy distinto al estilo del Grid 9 + 9.

El otro estilo de combinación de Grid es el Oportunismo (Fig. 1-5), que incorpora a varios de los otros estilos del Grid, o a todos ellos, incluyendo el paternalismo.

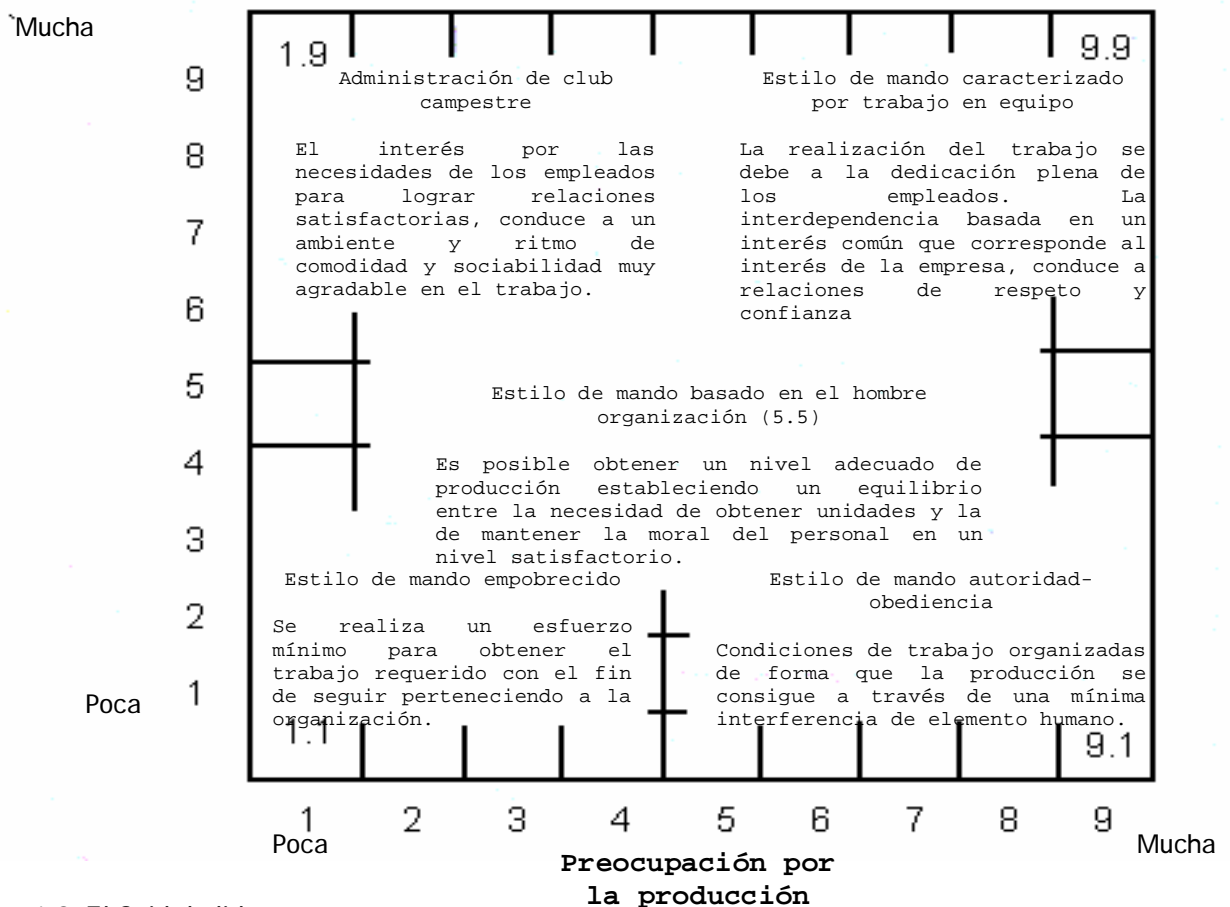


Figura 1-3. El Grid de liderazgo.

• Administración Paternalista 9+9

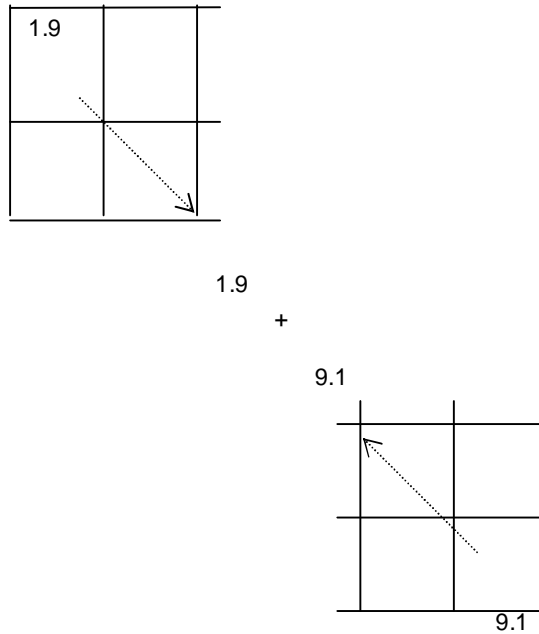


Figura 1-4. En la administración paternalista 9+9, a la gente se le otorgan recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia; el incumplimiento da lugar a castigo.

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

- Administración Oportunista

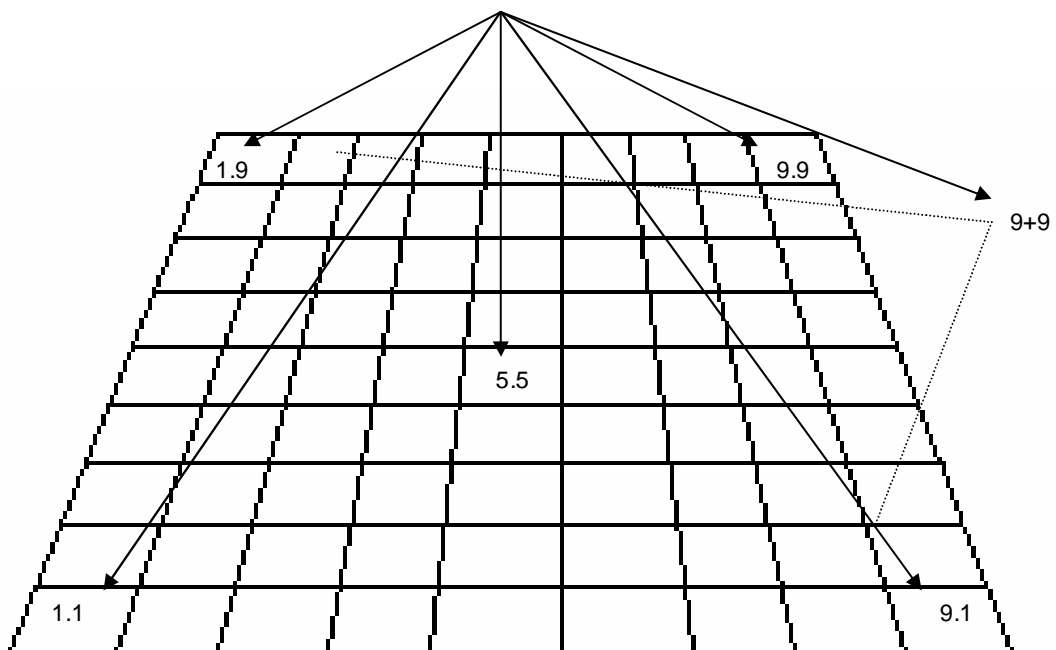


Figura 1-5. En la administración oportunistas, el desempeño en la organización es el resultado de un sistema de intercambios en el cual se da esfuerzo solamente a cambio de una medida equivalente del mismo. La gente se adapta a la situación para obtener de ella la mayor ventaja.

• La dimensión motivacional

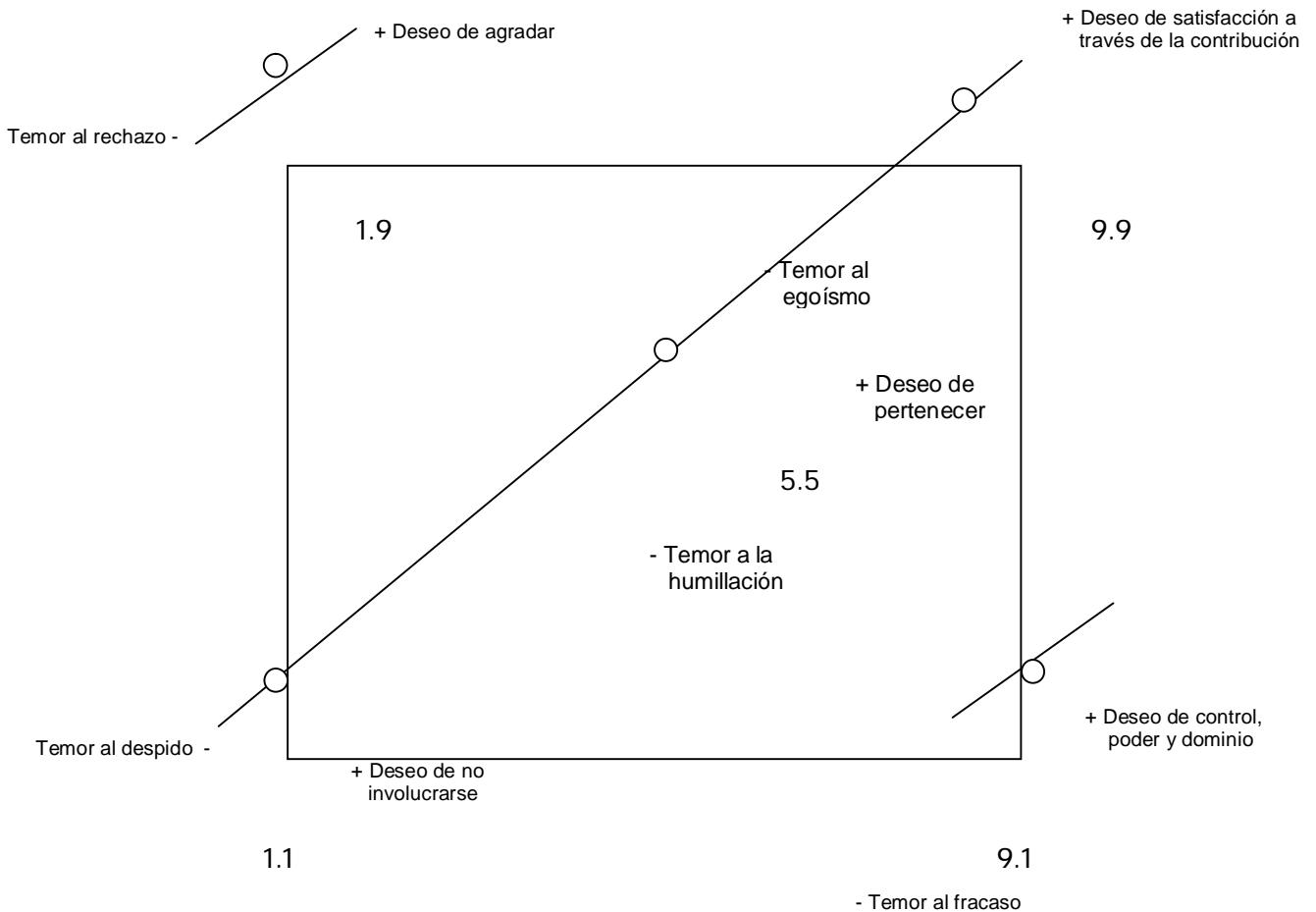


Figura 1-6. La dimensión motivacional corta el Grid en ángulos rectos para formar motivaciones (+) y (-) para cada uno de los estilos de Grid puros. Muestra la forma en que la dimensión motivacional corta los cinco estilos "puros" en el Grid.

La motivación positiva 9 + 9 es el deseo de veneración. Esto significa que usted busca la adulación y el respeto de las personas que lo rodean. El máximo cumplido es que otros busquen emular sus acciones y la forma en que usted concibe las cosas. El extremo negativo de esta escala bipolar representa el temor al repudio (a que la gente pierda la fe en sus capacidades de líder y como resultado lo abandone). En la Fig. 1-7 se ilustran estas motivaciones.

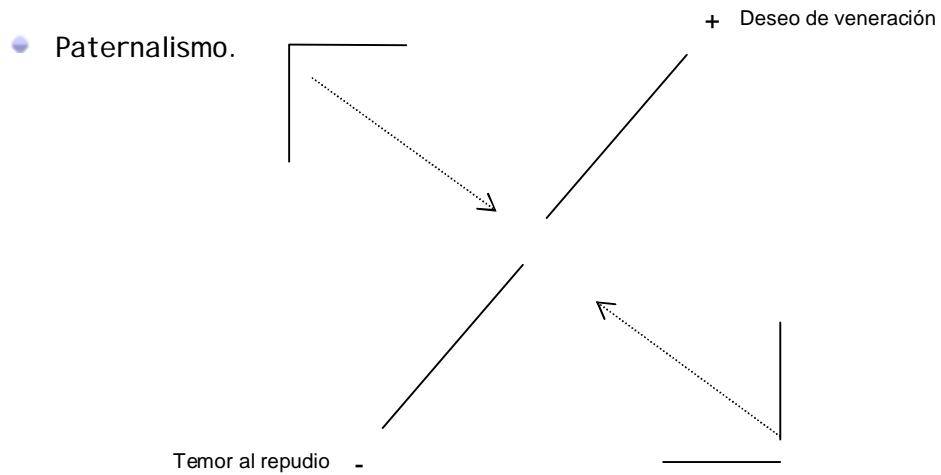


Figura 1-7. Las motivaciones + y - del paternalismo

Las motivaciones del séptimo estilo de Grid principal, el oportunismo, son el deseo de encontrarse por arriba de las cosas en el extremo positivo, y el temor a ser puesto en evidencia, en el extremo negativo (Fig. 1-8). Los objetivos personales que impulsan la motivación positiva pueden o no ser congruentes con los objetivos organizacionales. Cuando no lo son, el polo negativo, el "temor a exponerse", tiene probabilidades de intensificarse.

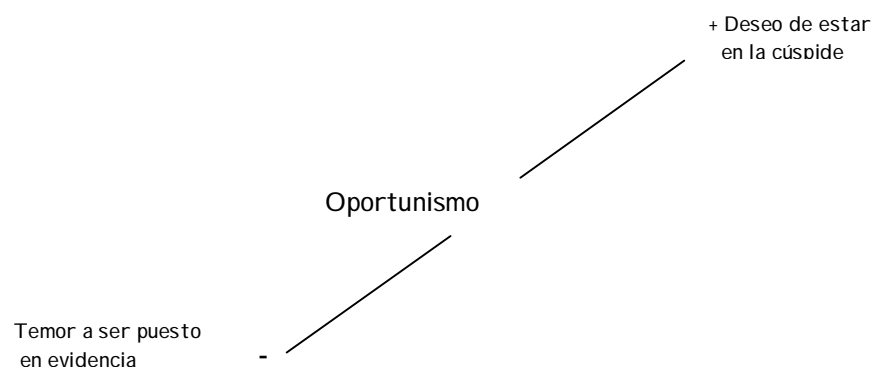


Figura 1-8. Las motivaciones + y - del oportunismo



• El Grid del subordinado

El Grid del subordinado es igual al Grid del liderazgo en lo que se refiere a examinar la eficacia de estilos diferentes de liderazgo desde el punto de vista del subordinado. El eje horizontal recibe el nombre de Preocupación por realizar la tarea. El eje vertical es la Preocupación por el jefe.

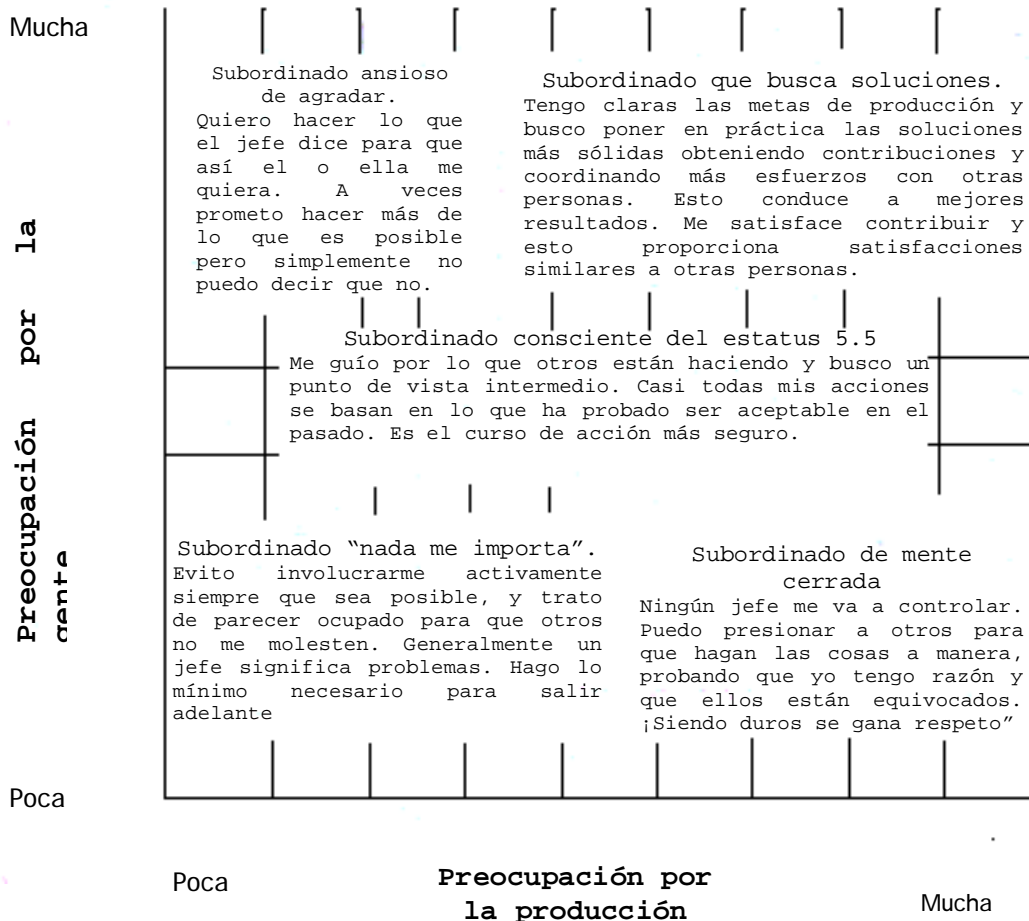


Figura 1-9. El Grid del subordinado

• Estilos de Grid dominante y suplente

La gente que trabaja se puede caracterizar por uno de estos siete estilos de Grid principales, pero esto no quiere decir que actuemos igual todo el tiempo. Un estilo suplente se revela a sí mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante.

Por ejemplo, una persona puede retroceder a un estilo suplente cuando está bajo presión, tensión o en situaciones de conflicto que no se puedan resolver de inmediato. De manera alternativa, el estilo dominante de un individuo puede estar presente cuando las apuestas son altas, pero un estilo suplente se muestra cuando la preocupación por el resultado es poca, bajo fatiga extrema, cuando la tensión es

---

insignificante o cuando es extrema. En ocasiones un estilo suplente es una reacción al estilo de Grid de otra persona, como puede ser un jefe.

La razón por la cual una persona retrocede a un estilo suplente es privativa de ese individuo. La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado.

- Los beneficios de aplicar el Grid
  - ▶ Aglutinamiento. La estructura del Grid identifica todos los enfoques importantes para trabajar con y a través de otras personas en una organización.
  - ▶ Comparación. Las teorías del Grid permiten comparar similitudes y diferencias de cada uno de los enfoques para trabajar con la gente. Podemos contrastar la eficacia de nuestro enfoque corriente con formas alternativas de trabajo con la gente. Si se descubre que existen formas más eficaces de operar podemos estar motivados para cambiar.
  - ▶ Consecuencias. El Grid permite evaluar las consecuencias de nuestras acciones en términos de productividad, creatividad, éxito en la carrera, satisfacción propia y satisfacción de las personas con quienes trabajamos, así como salud. Entonces nos podemos preguntar a nosotros mismos si éstas son las satisfacciones que queremos o si los enfoques alternativos ofrecen consecuencias más sanas.
  - ▶ Evaluación subjetiva. El Grid es un enfoque de autoconvencimiento que le permite sacar conclusiones personales para usted sobre lo que constituye un liderazgo eficaz. No es nuestra intención prescribirle cómo debe operar. Sobre la base de ideas acerca de las formas alternativas en que la gente opera y de un examen de cada uno de estos comportamientos, usted puede seleccionar el enfoque más sólido para trabajar con y a través de otras gentes.
  - ▶ Pruebas objetivas. Cincuenta años de investigación sobre el estilo de liderazgo y sus consecuencias operativas proporcionan una base de evaluación empírica de la validez de la orientación 9,9 en comparación con otras orientaciones, proporcionando así una fuente de confirmación independiente. Abundan los ejemplos de investigación independiente en esta área. Esto se extiende y se detalla en un estudio de Van de Vliert.
  - ▶ Conceptos e idioma compartidos. Puesto que el Grid proporciona un idioma estándar para pensar en el liderazgo y para analizarlo, promueve la discusión entre los miembros de las organizaciones acerca de la manera más eficaz de ejercer el liderazgo.
  - ▶ Desarrollo de la organización. El Grid proporciona un modelo básico para desarrollar una organización en un sistema caracterizado por un liderazgo eficaz que estimula un trabajo de equipo basado en la participación sólida, a través de todos sus miembros. Nos permite examinar las conexiones  $R_1$ - $R_2$ - $R_3$  y mejorar lo que estamos haciendo en el campo de las relaciones, a fin de maximizar el uso de nuestros recursos para lograr los mejores resultados posibles.
  - ▶ Útil para la selección, el desarrollo y la evaluación del desempeño. Una vez entendido, el Grid se puede utilizar no sólo para ejercer el liderazgo sino también como base para seleccionar, desarrollar y evaluar gente. Proporciona un marco de referencia amplio para un sistema integrado de utilización de recursos humanos.
  - ▶ Amplia aplicabilidad. Una estructura de Grid se aplica en cualquier situación para obtener resultados con y a través de las personas.

- DESCRIPCIÓN DEL LÍDER TIPO 9,1:

El estilo de liderazgo 9.1 descansa en el supuesto de que hay una contradicción inherente entre la necesidad que tiene la organización de obtener resultados y las necesidades de la gente. Por tanto, se sacrifican estas últimas para satisfacer a las primeras. La otra creencia es que los objetivos de la producción sólo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9,1 es un capataz exigente que sabe perfectamente qué hacer para que se haga el trabajo. Hay un solo propósito y a corto plazo, y consiste en obtener resultados.

El trabajo se dispone de tal modo que se elimina la necesidad de que los subordinados piensen. Una supervisión cercana evita que estos "elementos humanos" interfieran con una realización completa y eficiente de la tarea. Cuando la gente hace lo que se le dice, se pueden obtener resultados sin perder tiempo en resolver conflictos y desacuerdos. El Tema 9,1 se puede resumir como "produce o perece".

- ▶ Motivaciones

¿Por qué un gerente de orientación 9,1 ejerce el liderazgo de esta manera? La escala motivacional 9,1 proporciona una respuesta, esta escala bipolar corre a través del Grid perpendicularmente al ángulo 9,1. El punto sobre la escala motivacional que corta el Grid es la zona neutral en la cual no es obvia ninguna motivación, positiva ni negativa.

El sentido de fortaleza de un líder de orientación 9,1+ proviene de sentirse poderoso, sin someterse a nada ni a nadie, obteniendo el acatamiento incuestionado de sus subordinados. El control es clave.

Un líder de orientación 9,1 es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le corresponden. El acento lo pone en la voluntad que ejerce mediante una determinación inflexible por tener el poder, controlar y dominar. Para hacer esto, puede ser necesario decidir a los subordinados, "Hazlo, o de lo contrario..." cuando la producción está en marcha, esa persona se siente a cargo. El aprecio por los demás es escaso o inexistente.

Un líder de orientación 9,1 no le hace mucho caso a las sugerencias, recomendaciones consejos o guías de otras personas.

- ▶ Manejo del conflicto cuando aparece

Como es probable que el líder de orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, rechazando los contra argumentos como inaceptables e imponiendo su opinión a los demás.

Un gerente de orientación 9,1 trata de acabar con el conflicto probando que el contrincante está equivocado. El enfoque consiste en ganar, forzando a otras personas a recular. Lo que importa es ganar, demostrando quién tiene el control de la situación; ser apreciado por otros no viene al caso. El hecho de que los adversarios puedan sentirse frustrados o degradados es irrelevante.

► Toma de decisiones

Las decisiones que tome un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales. Las aportaciones de otras personas no se solicitan ni se desean. Se espera que los subordinados acaten las demandas del jefe y cumplan con la voluntad del líder de orientación 9,1.

► Critica

La crítica en el sentido 9,1 es más o menos lo mismo que crítica y corrección. Pocas veces contiene un elemento constructivo, más bien es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora. Los subordinados no piensan en la actividad como una forma de aprender de ella, esa no es siquiera una opción.

► Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,1

Un jefe de orientación 9,1 persigue resultados Y los subordinados son el medio para lograr ese fin. Este jefe tiene pocas cosas que decir a los subordinados además de lo que hay que hacer, quién debe hacerlo y a qué hora. La información no se tolera. Aunque el acatamiento se puede obtener, el comportamiento a menudo puede tener un efecto adverso en el nivel de compromiso y en la capacidad de los subordinados para realizar una tarea.

● DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 1,9:

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideales para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional. El supuesto es que la productividad se encarga de sí misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. Esta clase de gerentes defensores, sin querer alejan la atención de los deberes por el interés de crear relaciones cálidas y armoniosas.

Cuando una orientación 1,9 se propaga en toda una organización, llega a prevalecer una atmósfera de club campestre. La gente trabaja a un ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción. La creatividad y la innovación toman un lugar secundario porque con demasiada frecuencia conducen a la controversia y al desafío.

► Motivaciones

La Fig. 2 ilustra las motivaciones subyacentes del estilo de Grid de trabajar con otras personas.

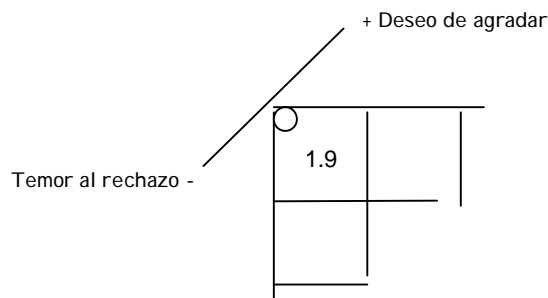


Figura 2. Las motivaciones más y menos del estilo de Grid 1,9. La persona de orientación 1,9<sup>a</sup> se siente segura cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas la aceptan y la aprueban.

El lado negativo de la motivación 1,9 es el temor al rechazo. El rechazo deja a este individuo "lastimado o incluso profundamente herido". Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, una persona de orientación 1,9 está constantemente alerta a las señales de crítica en un esfuerzo por evitarla.

Un individuo de orientación 1,9 aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. No es la idea o la propuesta lo que se rechaza, más bien es la propia persona quien se siente rebajada.

► Manejo del conflicto cuando aparece

A menudo, el enfoque 1,9<sup>+</sup> del conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación. Sin embargo, cuando lo utiliza un individuo de orientación 1,9 en situaciones de conflicto, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo.

Otra característica de la persona de orientación 1,9 consiste en evadir las negativas. Cuando otras personas reaccionan con enojo o de manera hostil, esta persona tiende a bajar el tono de voz e incluso se torna sumisa.

El lado negativo de manejo del conflicto consiste en simular. Un gerente de orientación 1,9 se apresta a aceptar la posición que expresa otra persona antes que correr el riesgo de disentir, aunque pueden seguir existiendo reservas en cuanto a un determinado curso de acción. No obstante, se mantiene el acuerdo y la armonía.

► Toma de decisiones

Tomar decisiones puede ser un placer cuando éstas tienen alta probabilidad de ser aceptadas por los demás. Un gerente de orientación 1,9 ve las decisiones de esta naturaleza como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

Por el extremo negativo de la escala motivacional, la posición 1,9 es: "Evito tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, me aseguro de que las otras personas sepan que no es mi culpa".

Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular, el resultado es la demora. Siempre que es posible, las decisiones desagradables son delegadas. Esto no sólo libera al gerente de asumir determinaciones potencialmente negativas, sino que también le gana la reputación de ser un buen delegador.

► Crítica

Un gerente que opera desde la posición 1,9<sup>+</sup> reacciona a la crítica de la manera siguiente: "Yo trato de hacer que los demás se sientan bien dando enfoque positivo a las cosas. Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor".

La retroalimentación negativa es evitada. Cuando esto no es posible, la estrategia 1,9 consiste en atribuir los puntos de la crítica a otras personas.

► Interacción de un subordinado con un jefe de orientación 1,9

Un jefe de orientación 1,9 es amigable y complaciente y desde esa perspectiva es muy tratable. Empero, la escasa preocupación de este individuo por la productividad tiende a ser frustrante para los subordinados que realmente se esfuerzan por obtener resultados.

● DESCRIPCIÓN DEL LIDER TIPO 1,1:

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente. La preocupación por ambos es mínima.

► Motivaciones

La motivación positiva es un deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo, y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. Un individuo de orientación 1,1 se siente emocionalmente agotado y apartado. Si bien puede abrigar algunos sentimientos de preocupación por la organización y sus miembros, el involucrarse es visto "como algo que no vale la pena. Sin embargo, hay conciencia de que se debe demostrar suficiente presencia para mantener el empleo. Esto significa hacer el mínimo necesario para acumular antigüedad sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La necesidad de conservar el trabajo personal es lo que conduce a la motivación negativa.

La motivación 1,1- es el temor al despido, o el temor a perder la membresía de la organización. Esto sucede si la gente ve en usted a una persona que no actúa, a una persona inútil, a un estorbo para la organización.

La persona de orientación 1,1 mantiene a las demás personas a distancia de tal suerte que no tiene muchos enemigos (aunque tampoco tenga muchos amigos). Es el incomunicado de la organización que no se asoma; él o ella es el florero de la sala de juntas. El grado al cual semejante individuo puede permanecer recatado e insensible depende del mismo que otras personas estén dispuestas a tolerar sin atraer al mismo tiempo su atención.

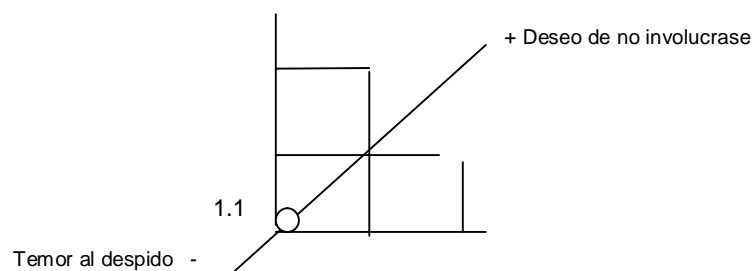


Figura 2-1. Las motivaciones positiva y negativa del estilo de Grid 1,1

#### ► Manejo del conflicto cuando aparece

Cuando surge algún conflicto, el gerente de orientación 1,1 tiene muchas maneras de crear la apariencia de responder sin presentar realmente ningún punto de vista. Esto es congruente con la estrategia básica de mantener la neutralidad a fin de estar a salvo.

Muchas veces una persona de orientación 1,1 responde en términos vagos y generales que revelan muy poco o nada. Un comentario como "Supongo que sí" o "¿Quién sabe?" es una manera de transmitir un punto contencioso sin hacer enemigos. Pese a que es probable que otras personas no se sientan satisfechas con semejantes respuestas, el gerente de orientación 1,1 se siente a salvo porque no se ha creado ninguna obligación.

Las quejas se tratan mediante observaciones encaminadas a minimizar su importancia o retrasar la acción, "Probablemente se resolverá solo". El "se" se convierte en "fuera de la vista, fuera de la mente", siendo la esperanza la de que pronto desaparecerá de vista.

La táctica de lenguaje ambiguo puede ser especialmente útil cuando hay dos puntos de vista, cada uno de ellos respaldado por una facción importante.

Otra forma de soportar los conflictos consiste en liberarse de la carga escapando mentalmente de ellos. Si otras personas presionan para que haya una resolución, un gerente de orientación 1,1 podría decir: "Todo saldrá bien. Solamente den me tiempo". Los días corren, las semanas se convierten en meses. Esta es otra forma de minar la resistencia y le permite al gerente de orientación 1,1 vivir con el conflicto confiando únicamente en que desaparecerá.

#### ► Toma de decisiones

El gerente de orientación 1,1 cree que si las decisiones se posponen o retrasan, tal vez los problemas se resolverán por sí mismos o simplemente desaparecerán. El enfoque consiste en ser paciente y permitir que las circunstancias dicten el resultado.

Si es posible, un gerente con orientación 1,1, define en lugar de decidir. La idea es dejar las cosas tal y como están. Una forma consiste en borrar la decisión como algo que pertenece al futuro.

La delegación es considerada una virtud porque es una buena forma de cargarle el muerto a otra persona.

La motivación positiva de la toma de decisiones 1,1 se expresa en el postulado: "Siempre que es posible permito que otras personas asuman la responsabilidad para tomar decisiones. Cuando no puedo delegar este quehacer, tomo decisiones que reflejan lo que ya se sabe". El lado negativo es: "evito tomar decisiones que pudieran llamar la atención hacia mí".

#### ► Crítica

Un gerente de orientación 1,1 nunca pensaría en hacer crítica (no es que la evite, sencillamente no piensa en ella). No hay ninguna motivación para examinar algo a lo que se le da tan poca importancia. En lo tocante a proporcionar retroalimentación a otras personas, ya sean colegas o subordinados, la reacción es: "¿Por qué empezar una pelea? Como quiera que sea, la gente debe juzgar su propio desempeño. Cada individuo está en la mejor posición para juzgar cómo está haciendo las cosas. No debería ser mi problema". Así, los subordinados tienen libertad para hacer lo que quieran y, a menos que sus acciones generen conflicto, el gerente de orientación 1,1 les da la luz verde.

► Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 1,1

El estilo de liderazgo 1,1 no tiene probabilidades de ser efectivo con los subordinados, independientemente de su estilo de Grid. Algunos estilos de Grid simplemente evitan a este jefe y siguen atendiendo sus asuntos. Otros buscan al jefe para pedirle ayuda, pero éste nunca llega. Quienes tienen talento tratan de escapar. Un equipo o departamento dirigido de este modo, tiende a ser cada vez menor. El resultado probable es el fracaso.

● DESCRIPCIÓN DEL LÍDER TIPO 5,5:

Un gerente de orientación 5,5 sólo empuja para lograr un nivel de productividad moderado y a cambio proporciona un monto de consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente que lleva a cabo este trabajo. La base de este supuesto es que las posiciones extremas promueven el conflicto y que, por lo tanto, es mejor evitarlas. En virtud de esta posición de avenencia y de la disposición a ceder en algunos puntos para obtener una ventaja en otra, es posible mantener un nivel de progreso moderado. Un individuo de orientación 5.5 trata de progresar razonablemente dentro del sistema, siguiendo reglas y reglamentos para mantener el estatus como miembro con buena reputación.

Las personas de orientación 5.5 operan de acuerdo con la regla de toma y da: da un poco para obtener un poco. Toda esta mentalidad se extrapola con 31 trabajo en equipo, al estilo 5.5. Es un esfuerzo positivo como norma de grupo. La gente se convierte en una porra para animarse unos a otros a fin de crear un espíritu de equipo "se puede hacer", de entusiasmo y emoción. Sin embargo, el problema es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad. La complacencia entra en escena. La gente ha estado tan ocupada formándose a sí misma que ha perdido de vista el verdadero objetivo.

Cuando se les sujeta a un escrutinio más cercano, es claro que las personas que tienen una motivación 5.5 tienden a guiarse por otras personas. Si usted opera desde una orientación 5.5, las actitudes que predominan en la organización se convierten en la luz que lo guía.

► Motivaciones

La motivación 5.5 consiste en evitar que se le humille a uno o que se le ponga en ridículo. El mayor temor estriba en encontrarse con que uno es blanco del ridículo y luego correr el riesgo de ser cortado del grupo. Cuando un gerente de orientación 5.5 cae de la gracia de sus colegas, por cualquier razón, experimenta dolor y pena. Estar en desacuerdo puede conducir a la pérdida de una amistad y arriesgar la membresía propia. Este temor al ostracismo puede dar como resultado una intensa ansiedad en virtud de que la persona de orientación 5.5 necesita a otras personas para saber cómo pensar. Cuando este individuo no tiene el apoyo del grupo, él o ella se torna cada vez más ansioso, incierto en cuando a qué camino tomar. Al final de la escala 5.5 el gerente se siente totalmente dependiente de otros para saber qué dirección tomar.

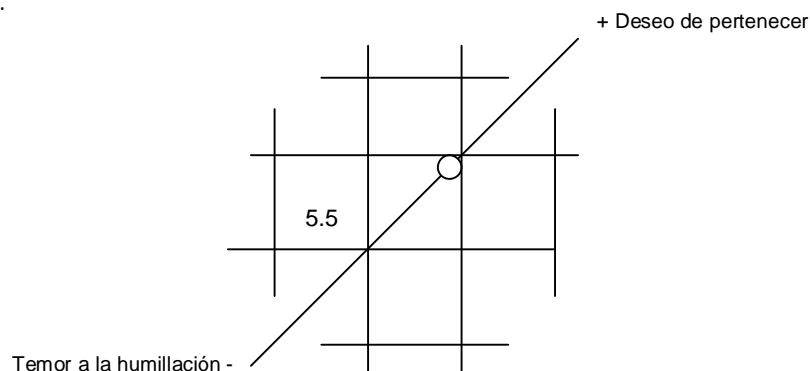


Figura 2-2. Las motivaciones positivas y negativas del estilo de Grid 5.5-



---

► Manejo del conflicto cuando aparece

En virtud de que la persona de orientación 5,5 ve una contradicción básica entre las necesidades de la gente y las necesidades de productividad de la organización, la confrontación directa del conflicto es vista como una situación en la cual alguien gana y alguien pierde. Por consiguiente, es probable que un gerente de orientación 5,5 retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. La estrategia primaria 5,5 para la resolución de conflictos consiste en la avenencia, el acomodo y en dividir la diferencia.

Lo mejor rara vez lo define algo que está a la mitad, que es intermedio, o representa una división entre puntos de vista divergentes. Es por esta razón que 5,5 representa un desempeño promedio, no excelente. Está atrapado en las restricciones del statu quo en lugar de elevarse por encima del nivel de expectativas corriente. Y buena parte de esta deficiencia en cuanto a luchar por más tiene sus raíces en la perspectiva 5,5 del conflicto.

► Toma de decisiones

Un gerente de orientación 5,5 delega sobre la base de justicia y equidad. Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Nadie debe tener más responsabilidades que otras personas.

La popularidad, más que las pruebas objetivas, es la determinante clave para la toma de decisiones.

Las motivaciones fundamentales de la toma de decisiones 5,5 son: "Tomo decisiones dentro de los límites del precedente, de la práctica pasada, o el protocolo", para 5,5<sup>+</sup>; y, "Evito las decisiones que pudieran revertirse y mordirme" para 5,5<sup>-</sup>.

► Crítica

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es un refuerzo positivo. Si usted estimula a los subordinados para que hagan bien las cosas ofreciéndoles elogios, esto los mantiene motivados para lograr un nivel aceptable de trabajo productivo. La retroalimentación negativa, por otro lado, es arriesgada porque puede ser contraproducente. Al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. No obstante, se percata de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas.

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es superficial y llano. No es sincero, abierto, o directo. El resultado posible es que quienes lo reciben malentiendan lo que se está diciendo o lo interpreten de manera tal que les permita ignorarlo.

El enunciado 5,5<sup>+</sup> de la crítica es: "Equilibro lo malo con lo bueno pero me aseguro de que la escala se incline en esta última dirección. Después de todo, no sería muy popular si me la pasara criticando a la gente".

El lado 5,5<sup>-</sup> de la crítica es: "Cuando critico trato de hacerlo de manera individual. En esta forma, tengo más control y, si me retan, no haré el ridículo frente a otras gentes".

► Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 5,5

El líder de orientación 5,5 está sujeto en buena medida a la tradición y al apego a normas y reglamentos. El ritmo del equipo depende de lo rápido que el gerente de orientación 5,5 pueda hacer que los otros se encarrilen porque estas personas ajusten su velocidad a la del grupo. El progresar moderadamente es un

objetivo primordial, de tal suerte que el gerente de orientación 5,5 emplea varias técnicas de persuasión para ganarse el respaldo de la gente.

#### • DESCRIPCIÓN DEL LÍDER TIPO 9,9:

El estilo de liderazgo 9,9, que aparece en la Fig. 2-3, integra una alta preocupación por la producción, 9, con una alta preocupación por la gente, 9, como se indica en la esquina superior derecha del Grid. A diferencia de otros enfoques del liderazgo, la orientación 9,9 supone que no existe ninguna contradicción inherente entre el fin de la organización y la necesidad de que la gente sea productiva. Como resultado, se hace posible integrar los dos enfoques, involucrando a la gente en la determinación de las estrategias de trabajo y logro. Esto no significa reunir a toda la gente todo el tiempo para obtener su punto de vista. Tampoco implica que todas las personas estén de acuerdo con la decisión final. Lo que sí significa, no obstante, es que, cuando sea posible, las personas que estén involucradas en una actividad de trabajo tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones, antes que se tome una decisión. Esto no sólo asegura que tengan un mejor entendimiento de lo que se debe hacer y de las razones en que se basan las decisiones, sino que también aumenta la probabilidad de que las decisiones reflejen las mejores ideas de los miembros de la organización.

La integración cabal del interés por los resultados y por la gente, caracterizada por el estilo de Grid 9,9, sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa, haciendo contribuciones extraordinarias. Esto se logra al establecer relaciones sólidas y maduras entre los miembros, a fin de alcanzar las metas de la compañía. El objetivo de la orientación 9,9, entonces, consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

#### ► Motivaciones

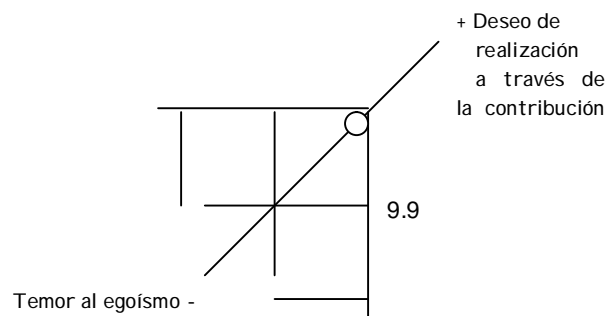


Figura 2-3. Las motivaciones positiva y negativa del estilo de Grid 9,9

La motivación 9,9<sup>+</sup> se caracteriza por un alto sentido de gratificación, de gozo con el trabajo y emoción por contribuir con la empresa. Mientras más se acerca uno al éxito en la promoción de las metas de la empresa, mayor es el sentimiento de realización. Cuando la altura de la organización se caracteriza por

---

los principios de liderazgo 9,9, y se opera de acuerdo con ellos, sus miembros pueden tener la esperanza de disfrutar los beneficios, tanto emocionales como financieros, que hacen posible el éxito de la empresa.

El lado negativo (-) de la orientación 9,9 es el "temor al egoísmo". Esto significa perder la perspectiva, identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista la aportación de otras personas. Sucede cuando su meta como gerente ya no está tan encaminada a alcanzar un objetivo de la organización como hacerlo a su manera.

► Manejo del conflicto cuando aparece

Es probable que especialmente en una atmósfera de apertura y sinceridad, surjan conflictos. El enfoque 9,9 le permite a las personas no estar de acuerdo, ventilar sus desacuerdos a la luz de los hechos, y en última instancia entenderse entre sí.

La sinergia es una meta de la resolución de problemas 9,9 y se hace posible al hacerle frente al conflicto y confrontándolo, en lugar de tratar de eliminarlo o huir de él. El conflicto hace que la gente retenga información, malinterprete las motivaciones personales y a veces niegue incluso su propia presencia, manteniendo ocultas tensiones y sentimientos antagónicos.

En una confrontación 9,9 no hay ganador ni perdedor. Todo mundo sale adelante al haber encontrado una solución más sana. Si su solución no es la que se adopta, no significa perder imagen. Tampoco es capitulación o debilidad. Más bien es una demostración de su compromiso con una mejor solución que se logra a través de la lógica, la razón y la eliminación de reservas y dudas.

► Toma de decisiones

La toma de decisiones por parte de un líder de orientación 9,9 se propone lograr el entendimiento y el acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión. Esto describe la condición óptima, ya que todas las dudas y reservas han sido eliminadas y se ha establecido un consenso con respecto a un fin específico. La vinculación de las palabras entendimiento y acuerdo es importante, porque la acción sin entendimiento puede ser poco más que obediencia o acatamiento. Es por esa razón que es básico proporcionar razones fundamentales a aquellas personas involucradas en instrumentar una decisión, al mismo tiempo que se busca su aportación e involucramiento. De esta manera, se permite a las personas entender por qué se ha tomado una decisión. Incluso si no es posible un acuerdo pleno, los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso con la decisión final, toda vez que ellos saben que han tenido una oportunidad de presentar sus mejores ideas y expresar sus dudas y reservas.

Desde la perspectiva 9,9, la delegación de toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante. El jefe ayuda a un subordinado a obtener experiencia en una nueva área que aumenta el sentido de autonomía y de logro personal del subordinado: a pesar de que en un principio es posible que se requiera algún tiempo para ayudar al subordinado a que dé sus primeros pasos, a la larga libera al jefe para que se concentre en otras actividades.

► Crítica

El líder de orientación 9,9 es autocrítico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Cuando la crítica se hace con eficacia, se aumenta el potencial de las decisiones fortalecidas. Este enfoque de doble vuelta de la retroalimentación permite el aprendizaje de la experiencia. El aprendizaje en sí mismo y por sí mismo es justamente otra fuente de gratificación 9,9.

El enunciado 9,9<sup>+</sup> es: "Lucho por la acción y la interdependencia sinérgicas entre los miembros del equipo. La crítica me permite a mí y a otras personas aprender de nuestra experiencia".

El enunciado 9,9<sup>-</sup> es: "Evito la crítica subjetiva y que está encaminada a promover mis propios fines, trato de concentrarme en aprender de lo que hemos hecho, de tal suerte que podamos mejorar en el futuro".

▶ Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,9

El estilo de liderazgo 9,9 tiene la más alta probabilidad de lograr consecuencias positivas con y a través de otras personas, independientemente del estilo de Grid de estas últimas. Esto obedece a que tratar a las personas a la manera 9,9 tiene el efecto de ascenderlas a un nivel de resolución de problemas.

En términos llanos y sencillos, es más fácil tratar con una persona de orientación 9,9 a la manera 9,9 que resistirla, evadirla o evitarla desde otro estilo de Grid. Esto no quiere decir que si usted actúa a la manera 9,9 todo mundo a su alrededor va a convertirse en gente de orientación 9,9; quiere decir que la gente tiene probabilidades de trabajar conjuntamente de manera más productiva cuando usted la enfoca desde una posición 9,9. La orientación 9,9 tiende a sacar lo mejor de la gente toda vez que los principios 9,9 constituyen valores medulares de cada individuo.

## ● TEORÍA CONDUCTISTA.

Douglas McGregor<sup>7</sup>.

La administración, dice McGregor, debe empezar con la pregunta fundamental de cómo los gerentes se ven a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista exige un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza del hombre que conducen y dos estilos de administrar al personal.

La teoría X es pesimista, estática y rígida, mientras que la teoría Y es optimista, dinámica y flexible. Sin embargo, ambos conjuntos de suposiciones afectan la manera en que los gerentes desempeñan sus funciones y actividades administrativas. Según la concepción tradicional de la administración: Teoría X. se basa en los siguientes supuestos sobre la naturaleza humana:

- ▶ Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.
- ▶ Toda la organización tiene una serie de objetivos, y para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.
- ▶ En general, el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.
- ▶ Tiende a evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- ▶ El ser humano promedio tiene, relativamente poca emoción.

---

<sup>7</sup> 1969

- 
- ▶ Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.

De acuerdo a esta teoría, la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos de la organización.

La Teoría Y. Se basa en supuestos de la teoría de la motivación humana: en donde el trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, siempre que puedan ser convencidas en el sentido de comprometerse a hacerlo. Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.

- ▶ Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.
- ▶ La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.
- ▶ La potencialidad intelectual del ser humano medio esta lejos de ser totalmente utilizada.
- ▶ Una mayor utilización se puede conseguir.

De acuerdo a esta teoría, la tarea de administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación. Es una administración por objetivos, en vez de por controles.

McGregor se preocupó por la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y fueran mal interpretadas, por ello se exponen los siguientes puntos que clarifican los posibles mal entendidos:

Los puntos de vista racional, económico y de la persona compleja Edgar H. Schein<sup>8</sup> desarrolló estos cuatro conceptos sobre las personas que ha generado tres modelos: Tradicional, Relaciones Humanas Y de Recursos Humanos.

Suposiciones racionales económicos. Se basa en que las personas se motivan por incentivos económicos. Debido a que los incentivos son controlados por la empresa, los empleados son pasivos y están manipulados, motivados y controlados por la organización. Estas suposiciones son similares a las de la Teoría X de McGregor.

1. Suposiciones sociales. Se basa en la idea de Elton Mayo: Las personas están motivadas por necesidades sociales (las fuerzas sociales de un grupo son más importantes que los controles de los gerentes).
2. Suposiciones de autorrealización. Las motivaciones se estructuran en una jerarquía de cinco clases que va desde las necesidades básicas de supervivencia a las necesidades más elevadas de autorrealización con el máximo uso del potencial de una persona.
3. Suposiciones complejas. Las personas son complejas y variables, tienen muchos motivos que se combina" en un complejo esquema de necesidades y motivos. Además, pueden aprender nuevas

---

<sup>8</sup> 1990

---

motivaciones y responder a diferentes estrategias gerenciales. Diversos puntos de vista y modelos de las personas.

1. ¿Racional o emocional?

Desde el punto de vista racional, se considera que las personas se comportan racionalmente: Obtienen y evalúan información de manera sistemática y toman decisiones basadas en un análisis objetivo de las diferentes alternativas disponibles. Un gerente con este punto de vista tenderá a ignorar sus sentimientos, emociones y el lado humano de su personalidad.

El punto de vista emocional señala que las personas son impulsadas por sus emociones, algunas de las cuales son incontrolables.

2. ¿Conductista o fenomenológica?

Conductista. La conducta de las personas está controlada por su medio. Por lo tanto, la se conduce a cambiar el medio ambiente y sus factores para obtener la conducta deseada de los subordinados.

Fenomenológico. Parte de que las personas son impredecibles, únicas, subjetivas, relativas, y poseen un potencial. El director que pretenda seguir este modelo tendrá que entender cómo y por qué se da un tipo de comportamiento de los trabajadores, ya que allí es donde se origina la conducta.

3. ¿Económica o de autorrealización?

Económico. Las personas están motivadas por factores económicos. Los directores ven al dinero como principal medio para conseguir la aportación de los subordinados. Ellos . mismos crean un ambiente competitivo donde la principal preocupación del empleado es el propio interés.

Autorrealización. El ser humano desea mejorar su competencia o habilidad, quiere desarrollarse y trata de utilizar su potencial. El director crea. un ambiente donde los subordinados ejercitan la autodirección y en donde desarrollan todas sus capacidades.

A continuación se presentan sucintamente las suposiciones gerenciales, las políticas que se aplican en la organización y expectativas que se tienen de los empleados, cuando se apliquen a estas medidas.

### Argyrys<sup>9</sup>

Modelo de madurez - inmadurez de Argyris. Éste consideraba que las personas desean ser tratadas como adultos pero las organizaciones esperan que aquellas se conformen con las normas y prácticas establecidas sin cuestionarlas (de manera inmadura). Esta falta de acuerdo entre las expectativas y la realidad lleva al conflicto y a la frustración. Su expresión es la siguientes:

" Un análisis de las propiedades básicas de los seres humanos relativamente maduros, y las organizaciones formales, nos lleva a la conclusión de que existe una incongruencia inherente entre la autorrealización de cada uno. Esta incongruencia fundamental crea una situación de conflicto, frustración, fracaso de los participantes".

Un posible producto de esta incongruencia es que los empleados se vuelven pasivos en su intento de adaptarse a un ambiente laboral represivo. Posteriormente si la organización cambia y permite mayor

---

<sup>9</sup> 1957

---

autonomía al empleado y una mayor posibilidad de autorrealización, él permanece pasivo, alienado e incapaz de reaccionar positivamente a las nuevas oportunidades. Esto se llama inutilidad aprendida.

Antecedentes de los enfoques de dirección "situacional" y de "contingencias" (Fayol, Mary Parker Follet).

R Likert<sup>10</sup>

Sistemas de dirección de Likert.- Este tipo se basa en el liderazgo gerencial de apoyo a los empleados para la consecución de resultados. Considera que una gerencia eficaz hace hincapié en la participación y compromiso personal: de los subordinados en el proceso administrativo, se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad a partir de relaciones de apoyo en todo el grupo. Likert sugiere que existen cuatro sistemas de administración:

Sistema 1 "explotadora- autoritaria"- son directores autocráticos, con poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor, el castigo con recompensas ocasionales, la comunicación que aplican es de arriba hacia abajo y la toma de decisiones se hacen en la cumbre.

Sistema 2 "benevolente - autoritaria"- confianza relativa en los subordinados, motivan con algo de temor, castigo y algunas recompensas ocasionales, poca comunicación de abajo hacia arriba y solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados; en la toma de decisiones permiten la delegación con estricto control.

Sistema 3 "de consulta" confianza sustancial, pero no total en los subordinados, se sirven de recompensas y motivan con castigos ocasionales y algo de participación, la comunicación es de abajo hacia arriba y viceversa, toman decisiones de políticas en la cumbre y las decisiones específicas restan en el nivel más bajo.

Sistema 4 "participativa de grupo"- confianza absoluta en los subordinados, ofrecen recompensas con base en la participación en el grupo y el apoyo de avance hacia las metas, fomentan la comunicación vertical y horizontal, alienta a la toma de decisiones, operaran entre. sí y con los subordinados como grupo.

Likert también propone un cambio drástico y fundamental en la manera en que los gerentes conciben y practican el control con tres tipos de variables: primero, las variables causales comprenden los factores que los directivos moldean y modifican, entre ellos la estructura organizacional, los controles, las políticas y el liderazgo. Segundo, las variables intermedias incluyendo las actitudes, motivaciones y percepciones de todos los miembros. Tercero, las variables de resultado final comprenden las medidas del desempeño organizacional como productividad, costos y utilidades.

La mayor parte de las compañías miden y evalúan los resultados finales, sus controles suministran abundante información acerca de las variables, pero casi todos los sistemas de control prestan poca atención a las variables intermedias. En consecuencia, los gerentes manipulan las variables causales en

---

<sup>10</sup> 1968

---

respuesta a información referente sólo a los resultados finales, no a los factores intermedios que influyen en ellos. A causa de esto, Likert pensaba que los gerentes tomaban medidas que perjudicaban la organización humana.

## Hampton

Para Hampton (1990) el desarrollo del pensamiento basado en contingencias, algunas veces llamado pensamiento situacional, no es atribuible a ningún individuo o individuos. Era evidente en el sentido de la palabra "proporción", que según Fayol podía permitir a los administradores cierta flexibilidad al aplicar sus principios o circunstancias particulares. Tal vez fue más evidente con Mary Parker Follet cuando, en la década de 1920, explicó a los gerentes que su liderazgo y dirección de los subordinados ocasionarían menos resentimiento y confusión si reconocían y obedecían la lógica o ley de la situación y se abstendían de adoptar una actitud demasiado directiva o no la asumían en la medida adecuada. Fayol: Hacia la década de 1910, los directores no observaban a sus trabajadores, no los escuchaban, solamente se encargaba de poner por escrito ideas de las funciones generales de la administración. Fayol quería encontrar y compartir la clave de una buena administración de la organización total, " Para él, la organización total es un cuerpo el "cuerpo corporativo". Las actividades del cuerpo abarcan seis funciones, mismas que son las funciones directivas: técnicas (producción), comerciales (compra, venta e intercambio), financieras (obtención y uso de capital), seguridad (protección de la propiedad y de las personas), contabilidad (que incluía entre otras cosas la estadística) y administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control). Por lo demás, todas estas actividades se podían encontrar en todas las empresas de negocios, se conocía mucho acerca de ellas salvo la última: la función administrativa.

## Mary Parker Follet

Sus ideas expresadas en la década de 1920 fueron precursoras de lo que se ha convertido en un método muy apreciado: la solución integral de problemas. Es un método que no requiere "Una negociación de posiciones", en la cual se encuentra una solución que satisfaga por completo los intereses de las partes, la solución de problemas consta de tres pasos:

- ▶ Identificar los intereses esenciales y subyacentes de ambas partes.
- ▶ Buscar opciones a identificar las consecuencias que tienen para las dos partes.
- ▶ Identificar la alternativa que sea más satisfactoria.

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

Los Modelos Conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.



---

## Robert Bales

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, y
- ▶ El que se enfoca en la gente

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

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

Otros estudios se han enfocado en esos dos extremos y el nivel intermedio del comportamiento del liderazgo.

A continuación haremos mención de algunas de las teorías que se contemplan dentro de dicho modelo, como son el Continuo del Líder, Estudios del Estado de Ohio, Estudios de la Universidad de Michigan y El Grid Administrativo.

## ● ESTUDIOS ESCANDINAVOS.

Los tres enfoques en el comportamiento del Líder, que se presentaron anteriormente, se desarrollaron entre los 40's y principio de los 70's.

Las importantes aportaciones realizadas por los estudios anteriores, fueron hechas cuando el mundo era más estable y predecible y los cambios se sucedían de una manera más lenta que en la actualidad.

En la creencia de que los estudios anteriores no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo existen dos dimensiones que integran la esencia del Liderazgo o puede haber una más.

Su premisa básica es que en el mundo cambiante en que nos ha tocado vivir, es muy común que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo.

Los líderes orientados al desarrollo son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

---

Los investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State University, encontrando que ya los investigadores de dicha Universidad incluían algunos indicadores de aspectos de desarrollo tales como: "impulsa una nueva forma de hacer las cosas", "origina nuevos enfoques a los problemas" y "estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades". Pero en aquellos tiempos estos aspectos no explicaban mucho el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos piensan que la causa es que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días.

De ahí, que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión - orientación al desarrollo - que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente.

Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's.

Hoy se ha vuelto una premisa importante el que un líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto fracasar a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber como implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo, es más, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva por no tener evidencias amplias que lo confirmen, también parece que los líderes con un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.

#### ● MODELO DE CONTINGENCIA.

Los Modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo una nueva perspectiva: esto es, las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla.

A medida que avanzaron los estudios sobre el Liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores.

Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. De ahí que desde hace más de 30 años otra corriente de investigadores se dedicó a realizar estudios con el propósito de proponer un Modelo que tomara en cuenta factores como el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo, etc.

Tannenbaum y Schmidt, señalaron que para tomar la decisión de avanzar en el continuo hacia la democracia había que tomar en cuenta las fortalezas del líder, las fortalezas de los seguidores y las características de la situación.

---

Pues bien, cuando se consideran combinadamente todos estos factores se ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de contingencia o situacional como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar al liderazgo.

Sin embargo, es conveniente aclarar que estas Teorías son un tanto más complejas porque requieren identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando, como la relación entre ellas, los rasgos del líder (principalmente talentos y habilidades) y las conductas o comportamientos de liderazgo y sus efectos.

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y consecuentemente gozan de un mayor reconocimiento.

En esta sección analizaremos los puntos principales de dos de los Modelos de Contingencia, El Modelo de Contingencia de Fiedler y la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

#### ✓ El modelo de contingencia

Fred E. Fiedler

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

Relaciones Líder - Miembro

Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.

#### Estructura de la Tarea

Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.

#### Poder del Puesto o Posición

Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales<sup>11</sup>.

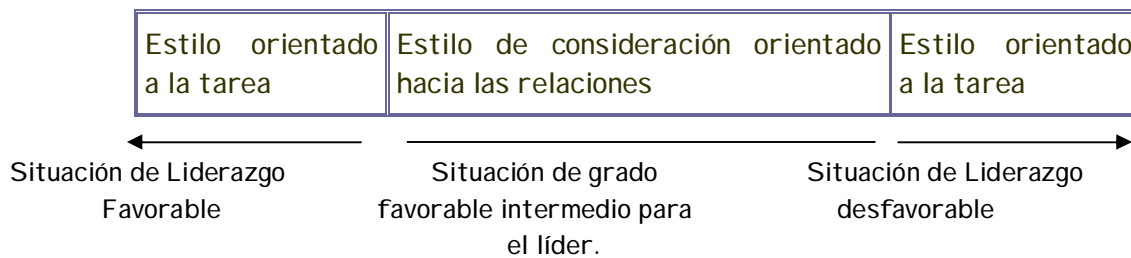
Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de poder del líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Moderadamente desfavorable

Una vez desarrollado este modelo de clasificación de las situaciones de grupo, Fiedler ha tratado de determinar cuál de los estilos de liderazgo parece ser el más eficaz en cada una de las ocho situaciones -el orientado a la tarea o el orientado a las relaciones-. Al revisar viejos estudios de liderazgo y hacer un análisis de algunos de los nuevos, Fiedler ha concluido que:

1. Los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones de grupo muy favorables o muy desfavorables para ellos.
2. Los líderes orientados a las relaciones tienden a desempeñarse mejor en situaciones con un grado favorable intermedio.

---

<sup>11</sup> Adaptada de la obra de Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (Nueva York: Mc. Graw Hill Book Company, 1967), Pag. 34



Esquema. Estilos de liderazgo apropiado en varias situaciones de grupo.

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC.

Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo.

Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional.

Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen.

El concepto de comportamiento adaptable en el líder cuestiona la existencia de un estilo "mejor" de liderazgo; no es cuestión de considerar cuál estilo es el mejor sino cuál es el más eficaz para una situación en particular. Se sugiere que varios de los estilos de comportamiento de liderazgo pueden ser eficaces o ineficaces dependiendo de cuáles son los elementos importantes de la situación.

---

## ✓ El Liderazgo Situacional

Ken H. Blanchard y Paul Hersey.

Hace algunos años se popularizó el modelo de Hersey y Blanchard (1981). Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.

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:

R1. 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.

R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está 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 comprendan psicológicamente los deseos del líder.

R3. 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.

R4. 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.

## ● COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Durante muchos años, la forma más común de estudiar el liderazgo encontraba en las características del liderazgo per se, sugiriendo que existían ciertos rasgos, como la energía física o la amistad, que eran esenciales para que el liderazgo fuera eficaz. Se consideraba que estas cualidades personales inherentes como la inteligencia; podían transferirse de una situación a otra. Y como no todos los individuos la tienen, sólo sus poseedores podrían considerarse líderes en potencia. Por consiguiente, este enfoque parecía cuestionar la importancia de capacitar individuos para asumir puestos de liderazgo. Implicaba que si se podía descubrir la forma de identificar y medir esas cualidades de liderazgo (que son innatas en el individuo) se podría separar a los líderes de los que no lo son.

La revisión de las investigaciones que usan este enfoque que basa el liderazgo en ciertas características, ha producido muy pocos resultados consistentes o de alguna importancia. Algunos estudios empíricos sugieren que el liderazgo es un proceso dinámico, que varía según la situación, con cambios en los líderes, en los seguidores y en las situaciones. Los escritos recientes sobre el tema del liderazgo parecen apoyar este enfoque de que el comportamiento del líder varía según la situación de que se trate.

Con este énfasis, el comportamiento y el medio, se fomenta más la posibilidad de adiestrar individuos para adaptar sus estilos de comportamiento de líder a distintas situaciones. Por lo tanto, se cree que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficacia en posiciones de liderazgo por medio de educación, adiestramiento y desarrollo.

Los seguidores son vitales no sólo porque como individuos, aceptan o rechazan al líder, sino porque, como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar. Los conceptos representados en el Liderazgo Situacional deben poderse aplicar sin importar que se está tratando de influir sobre el comportamiento de un subordinado, su jefe, un colega, un amigo o un pariente.

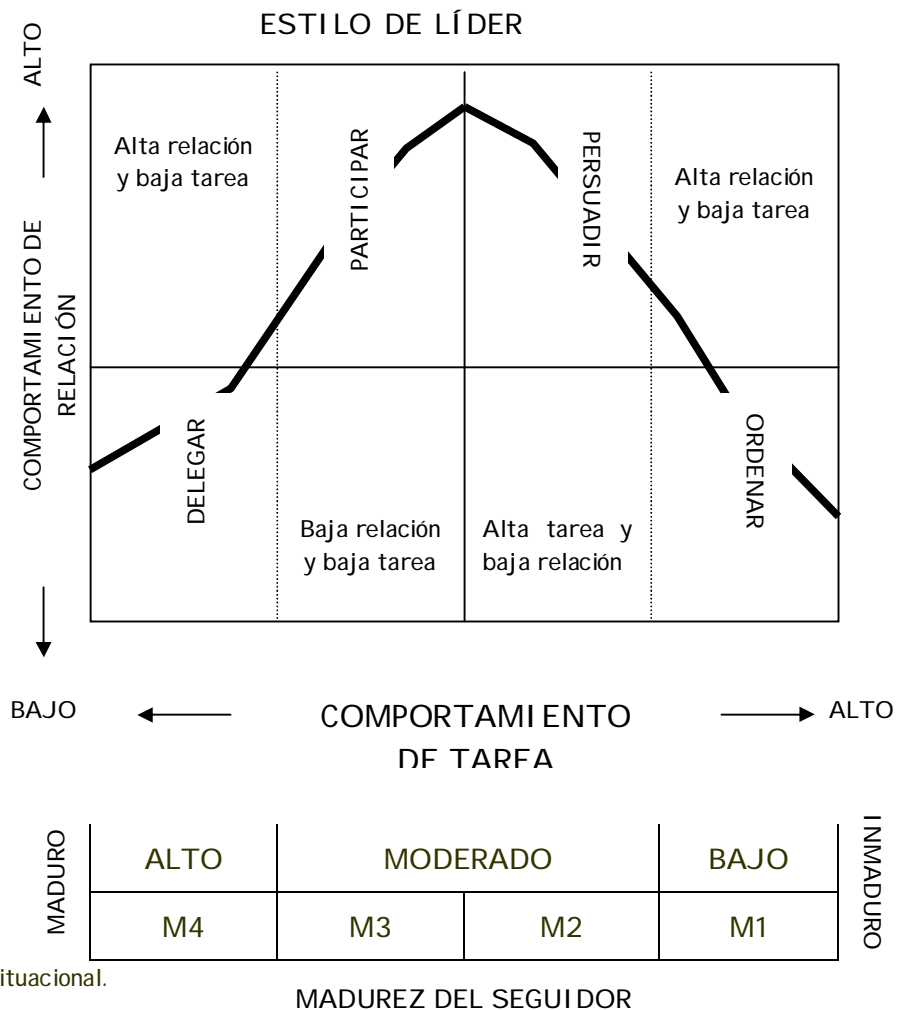
• **Madurez de los Seguidores o del Grupo**

En el Liderazgo Situacional, la madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a un trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como grupo, especialmente si éste convive frecuentemente en la misma área de trabajo.

• **El concepto básico de Liderazgo Situacional**

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no existe "la mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir, como se ilustra en el esquema siguiente:



Esquema. Liderazgo Situacional.



### • El estilo del Líder frente a la Madurez de los Seguidores

El Esquema pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica, el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes. El estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores representados por la "curva prescriptiva" que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina "curva prescriptiva" porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo ("ordenar", "persuadir", "participar" y "delegar") identificados en el Esquema es una combinación de comportamiento hacia la tarea y la relación.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el Esquema "Liderazgo Situacional" para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4).

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

La "orden" corresponde a un nivel de madurez bajo. Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de "ordenar" (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina "ordenar" porque el líder define el papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo.

En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

El estilo de "persuadir" corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo, es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimiento o habilidad, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parecer ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama "persuadir" porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección. Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

---

La "participación" corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo "participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de "participar" porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y, el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

Cuando el estilo es el de "delegar" el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de "delegar" (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez -baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4)- corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Es decir, que a una madurez baja corresponde un estilo de ordenar; si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc.

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica las de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado. La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez, dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con mayores probabilidades de éxito a lo largo de la "curva prescriptiva" del modelo, es la siguiente:

M1 E1 alta,	S2 20., Q3 30.,	Q4 baja probabilidad
M2 E2 alta,	S1 20., S3 20.,	Q4 baja probabilidad
M3 E3 alta,	S2 20., S4 20.,	Q1 baja probabilidad
M4 E4 alta,	S3 20., Q2 30.,	Q1 baja probabilidad

Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación "E" y en otros, la designación "Q". Como se mencionó anteriormente, las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones ("ordenar", "persuadir", "participar" y "delegar") sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el campo efectivo del Modelo Tridimensional de la eficacia del líder. De esa manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y del 20. (secundario) se indicaron con la letra "E", mientras que los estilos 30. y de baja probabilidad se indicaron con la letra "Q". En la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que

---

pueden ser eficaces. Al mismo tiempo, generalmente existen uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran claramente en el campo menos efectivo.

#### ► Aplicación del Liderazgo Situacional

El Liderazgo Situacional sostiene que si se quiere que seguidores inmaduros sean más productivos tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea). De manera similar, sugiere que si el nivel de madurez de seguidores algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-emocional (comportamiento de relación). Por último, a medida que los seguidores van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no sólo disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también su comportamiento de relación.

#### ► Cómo determinar el estilo apropiado

Para determinar cuál es el estilo de dirección o liderazgo que se deberá utilizar con una persona y en una situación dada, se deben hacer varias cosas: en primer lugar, se debe decidir cuáles son las áreas o facetas de las actividades de un individuo o grupo sobre las que se desea influir.

Una vez tomada esa decisión, el siguiente paso es determinar la habilidad o motivación (nivel de madurez) del individuo o grupo en cada uno de las áreas elegidas.

El tercero y último paso a seguir es decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para este individuo (o individuos) en cada una de estas tareas.

#### ► Componentes de la madurez

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder es saber identificar el nivel de madurez del individuo o grupo sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Si esto es cierto, ¿cómo pueden conocer el verdadero significado de madurez?.

Al examinar los componentes de la madurez, deben hacerse varios comentarios. Primero, de acuerdo con la investigación de David C. McClelland. Las personas motivadas por el éxito tienen ciertas características comunes, incluyendo la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables: mayor interés en el logro personal que en las recompensas del éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo.

En segundo lugar, en términos de educación y experiencia, sostenemos que no existe una diferencia conceptual entre las dos. Se puede adquirir un buen nivel de madurez en el trabajo a través de la educación o la experiencia o con alguna combinación de ambas.

En tercer lugar, en estudios recientes hemos argumentado que la educación y la experiencia afectan la habilidad, mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito influyen sobre la voluntad de hacer algo. Como resultado, al analizar la madurez en términos de habilidad y voluntad, estamos sugiriendo que el concepto de madurez tiene dos dimensiones: madurez en el trabajo (habilidad) y madurez psicológica (voluntad).

---

La madurez en el trabajo se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Los individuos que son muy maduros en un trabajo particular poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros.

La madurez psicológica se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Tiene que ver con confianza y compromiso. Los individuos que son muy maduros psicológicamente en un área en particular, piensan que es importante ser responsable y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo. No hace falta que se les estimule demasiado para lograr lo que se proponen.

Para que los administradores y sus subordinados puedan juzgar adecuadamente la madurez de los segundos, Hambleton, Blanchard y Hersey han desarrollado dos escalas para medir la madurez: El Formulario de Evaluación del Administrador y el Formulario de Autoevaluación.

Ambos instrumentos o escalas de madurez miden la habilidad (madurez en el trabajo) y la voluntad (madurez psicológica) utilizando cinco escalas de evaluación.

Las cinco escalas de madurez en el trabajo y las cinco escalas de madurez psicológicas, se seleccionaron después de haber hecho investigaciones piloto de un grupo de aproximadamente 30 indicadores potenciales de ambas dimensiones.

En estudios más recientes, Hersey, Blanchard y Keilti desarrollaron una forma de evaluación denominada equiparación del Estilo y la Madurez que mide el nivel de madurez utilizando únicamente una escala para cada dimensión una que mide la habilidad y otra que mide la disposición. En este instrumento, la habilidad de una persona (conocimiento y habilidad) se considera de grado. Es decir, que la habilidad de un individuo no cambia drásticamente de un momento a otro. En un momento dado, una persona tiene poca, alguna, bastante o mucha habilidad.

Por otra parte, la disposición o voluntad (confianza e incentivo) es distinta ya que puede fluctuar y frecuentemente lo hace. Por lo tanto, de un momento a otro, una persona puede desear responsabilizarse de un área en particular rara vez, pocas veces, con frecuencia o generalmente.

#### Instrumentos para medir el comportamiento del líder

Para ayudar a los administradores y a sus seguidores a juzgar mejor un estilo de liderazgo, Hersey, Blanchard y Hambleton han desarrollado dos escalas de liderazgo diferentes: El Formulario de Evaluación Administrativa y El Formulario para el Personal. Ambos instrumentos miden los comportamientos de tarea y relación en cinco dimensiones.

Después de haber establecido las cinco dimensiones para ambos comportamientos de liderazgo, se identificaron indicadores de comportamiento extremos para cada una de ellas con el objeto de permitir que los administradores y su personal puedan diferenciar entre un grado alto y un grado bajo de comportamiento del líder.

En el instrumento para Equiparar el Estilo y la Madurez, se describen los cuatro estilos básicos de liderazgo, más que las diferentes dimensiones de comportamiento que componen cada estilo. Las descripciones de los cuatro comportamientos de liderazgo son las siguientes:

---

Ordenar	(E1)-	Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana
Persuadir	(E2)-	Explicar decisiones y dar la oportunidad para aclarar dudas.
Participar	(E3)-	Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.
Delegar	(E4)-	Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

La ventaja que existe al utilizar la Equiparación del Estilo y la Madurez es que permite que los administradores y sus subordinados midan el estilo de liderazgo y la madurez por medio del mismo instrumento.

## ● LIDERAZGO SITUACIONAL, PERCEPCION y EL IMPACTO DEL PODER

### ■ Definición de poder

RUSELL definió al poder como "la producción de efectos intencionados". BIERSTEDT lo definió como "La capacidad de emplear la fuerza". WRONG, por otra parte, delimitó el poder definiéndolo como el control intencionado de otras personas.

La utilización del poder para lograr un cambio en la probabilidad de que una persona o grupo adopte el cambio deseado en su comportamiento se define como "influencia".

Por lo tanto, liderazgo es simplemente cualquier intento por influir, mientras que el poder bien puede describirse como el potencial de influencia de un líder. Es el recurso que permite que un líder induzca a la aceptación o a influir sobre otros.

La autoridad es una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder. De esta manera, la autoridad es el poder que se encuentra legitimizada por la posición formal que ocupa un individuo en una organización social.

### ■ Bases del poder

El PODER DE COERCION se basa en el miedo.

El PODER DE LEGITIMIDAD se basa en el puesto ocupado por el líder.

El PODER DE CAPACIDAD se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder, quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás.

El PODER DE RECOMPENSA se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que, al cumplir con él, recibirán incentivos positivos como un aumento de sueldo; un ascenso o el reconocimiento.

El PODER DE REFERENCIA se basa en las virtudes personales del líder.

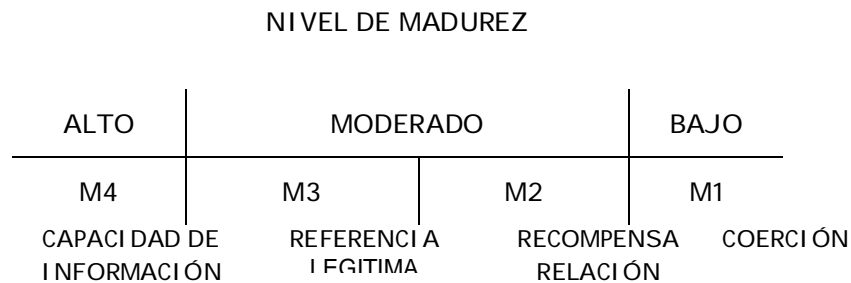
El PODER DE INFORMACION se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas.

EL PODER DE RELACION O CONEXION se basa en las relaciones del líder con personas importantes o influyentes dentro o fuera de la organización,

► El uso situacional del poder

Aun cuando el líder esté aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez, es posible que ese estilo sea el que maximice las probabilidades de éxito del líder si no refleja la base apropiada de poder. Por lo tanto, así como el líder eficiente debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel o madurez del seguidor, puede resultar adecuado variar su uso del poder de manera similar.

Las bases de poder pueden influir sobre el comportamiento de personas en varios niveles de madurez, como lo demuestra el esquema siguiente:



Esquema. Bases de poder necesarias para influir sobre el comportamiento de las personas en diversos niveles de madurez.

## II. III SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

### ¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?

Definimos la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer.

### ¿POR QUÉ SE MIDE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?

Originalmente se creía que la satisfacción en el trabajo era una causa de la alta productividad: "El trabajador satisfecho es productivo" era la suposición implícita en muchos estudios anteriores sobre la satisfacción en el trabajo; desafortunadamente, las investigaciones subsiguientes no justificaron esa suposición. Numerosos estudios han dado pruebas que respaldan el hecho de que no existe una relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras que a quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo. La satisfacción y la insatisfacción pueden o no dar como resultado una conducta abierta (cambios en la productividad, quejas, ausencias, cambios de empleos, etc.), dependiendo de la personalidad del individuo (de si actúa de acuerdo con sus emociones o si las controla o reprime), de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo (cercanía de la supervisión, reglamentos y normas de la compañía, etc.) y de las otras alternativas que estén abiertas para él (mercado laboral para su habilidad particular, sus condiciones financieras, etc.). Resumiendo, podemos decir que la satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto (y de hecho, que la alta productividad puede producir satisfacción puede ocurrir a la inversa). La eficacia causal de la satisfacción en el trabajo es problemática, en vez de que sea algo que deba darse por sentado.

No obstante, hay todavía razones válidas para desear estudiar la satisfacción en el trabajo. De la manera más evidente, puede considerarse como un fin en sí mismo. De hecho, no es significativo preguntarse por qué son buenos o deseables el placer y la satisfacción. Lo son por naturaleza.

En segundo lugar, en ciertas circunstancias, la satisfacción en el trabajo, y sobre todo la insatisfacción, pueden conducir a conductas patentes que resultan interesantes para las organizaciones; por ejemplo, hay pruebas de que los trabajadores insatisfechos tienen un índice de ausencias y de rotación más elevado que los trabajadores satisfechos. Ya que el entrenamiento de nuevos empleados y el tiempo perdido pueden costar grandes cantidades a las compañías, tanto directamente como debido a la mala calidad de la producción y la pérdida de la oportunidad de hacer ciertos negocios, el mantenimiento de la satisfacción en sus trabajadores será algo que redunde en su propio beneficio.

### ¿PARA QUÉ PUEDEN UTILIZARSE LAS MEDIDAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces pueden tomarse las medidas de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la gerencia, tales como la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, las prestaciones para los empleados, los sistemas de bonificaciones o pagos de incentivos, etc.

Esas mediciones pueden utilizarse también para predecir las ausencias o la rotación futuras entre el personal (a condición de que se tengan en cuenta factores tales como el mercado laboral).

En tercer lugar, esas mediciones constituyen una condición previa para la comprobación de varias teorías generales sobre las actitudes y la motivación y otras interesadas específicamente en los factores que producen satisfacción o aquellos que tienen correlación con ella -características de la comunidad, de la compañía y del individuo. Esas investigaciones pueden no tener una utilidad práctica inmediata; pero esos descubrimientos den tener un interés teórico actual y un valor práctico a largo plazo.

Finalmente, es probable que nos interese tan sólo por conocer el porcentaje de la población que está satisfecho y el porcentaje de insatisfechos en sus empleos, ya sea como algo que tiene interés por sí mismos o para fines de comparaciones entre grupos o entre culturas, o bien, para trazar tendencias en el tiempo.

#### REQUISITOS DE UNA MEDIDA ÚTIL DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Una medida útil de la satisfacción en el trabajo debe poder usarse a lo largo de una amplia gama de clasificaciones de empleos y con personas de diferentes niveles de trabajo. En otras palabras, su contenido debe ser tal que los significados de los términos utilizados sean comunes para los trabajadores en muchos tipos distintos de puestos; además el nivel del lenguaje debe ser suficientemente bajo para que los trabajadores de escasa y los de elevada escolaridad puedan comprender por igual las preguntas.

Las consideraciones prácticas exigen que la medida sea breve, administrada con facilidad (en grupos) y de calificación sencilla. Las medidas largas y elaboradas, con sistemas complicados de calificación, no podrán utilizarse en los estudios en gran escala, debido a consideraciones financieras y de tiempo.

La medida deberá generar calificaciones que indiquen la satisfacción en numerosos aspectos diferenciables de la situación del trabajo (los salarios, el trabajo, la supervisión, los compañeros, etcétera). Una medida de la satisfacción general (global) en el trabajo puede ser suficiente para algunos fines, pero resultará inadecuada para un estudio intenso, encauzado a la identificación de las relaciones entre diferentes aspectos de la situación en el trabajo y las características individuales y de la compañía, Las mismas variables pueden relacionarse de manera muy diferente con la satisfacción en distintos aspectos del trabajo; pero esas relaciones se diluirán en caso de que se emplee sólo una medida global de la satisfacción.

La escala deberá estar libre de predisposiciones evidentes, tales como la aquiescencia -la tendencia a "estar de acuerdo" con un concepto, independientemente de su contenido--, de modo que las personas que están de acuerdo con todo no obtengan calificaciones artificialmente elevadas. El marco de referencia del trabajador -su nivel de juicios-, al responder a los ítemes, debe tenerse en cuenta al construir y calificar la medida; o bien, será preciso demostrar que no afecta notablemente a las respuestas.

La medida debe demostrar que tiene confiabilidad: tanto consistencia interna, como estabilidad con el tiempo, en el mismo individuo. Finalmente la medida deberá ser válida.



---

Desarrollo de un método para medir la satisfacción en el trabajo: los estudios de Cornell<sup>12</sup>

Los estudios de Cornell sobre la satisfacción en el trabajo se iniciaron en 1959, con la finalidad de estudiar la satisfacción en el trabajo de una sección transversal, representativa de los trabajadores en los Estados Unidos. Una de las metas específicas de esos estudios fue relacionar la satisfacción en el trabajo con características mensurables de la compañía y la comunidad y con características del trabajador individual. En virtud de que el éxito de todo el estudio dependía de la naturaleza y la calidad del instrumento que debería utilizarse para medir la satisfacción en el trabajo, se dedicó una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a la construcción de ese dispositivo. Se mencionará el razonamiento en el cual se basa el método de medición y las características particulares de la medida adoptada finalmente; para comprender más ampliamente porque es importante la medición de la satisfacción del trabajo.

### Campos medidos

Para satisfacer los criterios indicados anteriormente, se intentó efectuar numerosos tipos diferentes de mediciones. La que se escogió finalmente midió cinco campos de satisfacción en el trabajo: satisfacción por las tareas, satisfacción por los salarios, satisfacción por las oportunidades de ascenso, satisfacción por la supervisión y satisfacción por los compañeros de trabajo. Se llegó a esas categorías después de una revisión considerable de la literatura de análisis factorial sobre la satisfacción en el trabajo y luego de un análisis extenso de nuestras propias categorías preliminares.

Para cada campo hay una lista de adjetivos o frases breves, cada uno de los cuales lleva al lado un espacio en blanco. A quien se somete al cuestionario se le instruye para que demuestre hasta qué punto describe bien cada palabra o frase el aspecto en cuestión de su puesto (por ejemplo, su salario). Si una palabra describe el salario que recibe en su empleo actual (o su supervisión, etc.), se le instruye para que escriba la letra "S" por "Sí", junto a esa palabra o esa frase. Si la palabra no describe su salario actual (o la supervisión, etcétera), se le pide que escriba "N" por "No", junto a la palabra o la frase en cuestión. Si no puede decidirse a ese respecto, se le pide que ponga una "?" en el espacio indicado con "No logra decidirse".

### Desarrollo del procedimiento de calificación

Para investigar los mejores procedimientos de calificación que podían utilizarse, en nuestros primeros estudios se administraron esas escalas a cada persona una segunda y una tercera vez. La segunda vez, se pidió a cada persona que describiera el "mejor" trabajo en el que pudiera pensar o el "mejor" empleo que hubiera tenido. La tercera vez, se pidió a cada individuo que describiera el "peor" empleo que hubiera tenido o en el que pudiera pensar. Esto hizo posible calificar los cuestionarios de cuatro modos diferentes:

1. La satisfacción podía inferirse a partir de la similitud de las respuestas, al describir el puesto presente, con sus respuestas al describir su "mejor" empleo; o sea, si describía su trabajo actual y el mejor de todos en la misma forma, podría inferirse que estaba realmente satisfecho con el trabajo.
2. La satisfacción podía inferirse a partir de la falta de similitud en las respuestas al describir su trabajo actual y al referirse a su "peor" empleo; o sea, si describía el empleo

---

<sup>12</sup> Psicología Industrial

presente y el peor posible, en forma completamente distinta, podría inferirse que el individuo se encontraba satisfecho con su puesto.

3. La satisfacción podía inferirse simultáneamente a partir de la similitud de las respuestas relativas a su puesto actual, con las respuestas dadas para su "mejor" empleo, y su falta de similitud con sus respuestas correspondientes al "peor" trabajo; por ejemplo, si una persona describía como "interesante" el empleo actual y el mejor que había tenido, mientras que describía su peor empleo como "no interesante", podría inferirse que, a este respecto, se encontraba satisfecha con su empleo actual. Por otra parte, si describía su puesto actual, el mejor y el peor, diciendo que eran "desafiantes", no podría inferirse la satisfacción a partir de ese ítem; de hecho el ítem no se utilizaría en absoluto para la calificación, ya que ello indicaría que, para tal individuo, esa característica carecía de importancia.

4. La satisfacción podía inferirse de una calificación directa y a priori de los ítems, bajo la suposición de que la mayoría de los individuos interpretarían los ítems del mismo modo y considerarían las mismas cosas como convenientes en un trabajo dado; o sea, se supondría que todas las personas verían los trabajos "desafiantes" como convenientes.

El razonamiento en que se basan los tres primeros métodos de calificación fue la de eliminar los posibles efectos de diferentes marcos de referencia para distintos individuos al responder a las preguntas; o sea, controlar el hecho de que algunas personas pudieran no considerar al trabajo "desafiante" como algo conveniente. Entonces el problema se planteó respecto a cómo decidir cuál de esos métodos de calificación era el mejor de todos. Puesto que no hay criterios conductuales o de desempeño para la satisfacción en el trabajo (recuérdese que nuestra definición de satisfacción indicaba que era una respuesta a la situación de trabajo, y no un determinante o una causa del desempeño), sería preciso utilizar otros métodos de comparación de la validez de las diversas escalas.

Uno de los métodos alternativos de validación, en una situación semejante, es escoger, aquel que: a) sea el más representativo de todos los métodos utilizados, el que esté de acuerdo de manera más consistente con los otros métodos, y b) muestre una mejor diferenciación entre los diferentes campos del trabajo; por ejemplo, si un método diera calificaciones sobre los cinco campos de satisfacción en el trabajo (tareas, salarios, ascensos, supervisión y compañeros de trabajo) y todas esas calificaciones tuvieran correlaciones muy altas entre sí, pero no se correlacionaran en absoluto con las calificaciones de los mismos campos medidas por otros métodos llegaríamos a la conclusión de que esa medida particular de la satisfacción contenía alguna predisposición especial y, por ende, no era muy útil.

Utilizando estos criterios, se descubrió que la calificación a priori de las escalas IDT daba los mejores resultados; o sea, daba calificaciones que iban de acuerdo, hasta un punto muy alto, con las calificaciones obtenidas mediante otros métodos de calificación y que permitía la diferenciación más clara o independiente entre las cinco escalas de campos de trabajo.

Las medidas directas del IDT tenían también una alta correlación con varios conjuntos enteramente diferentes de medidas, cuando se pedía a los individuos que clasificaran de manera directa su satisfacción en el trabajo, lo cual agregaba crédito a su validez.

Así, el IDT da cinco calificaciones, una para cada escala. Esas calificaciones se obtienen mediante la suma del número de respuestas dentro de cada escala, de acuerdo con claves.

### Selección de ítemes

Los ítemes del IDT se seleccionaron por medio de un proceso en tres etapas. En primer lugar, se escogieron ítemes de otros inventarios por medio del ejercicio del sentido común, de tal modo que parecieran ser pertinentes para cada una de las cinco escala de campos. Esta búsqueda original dio de 30 a 40 ítemes por escala. A continuación, observamos la frecuencia con que se utilizaba cada ítem o reactivo para describir los empleos "mejores" y "peores". Los reactivos que se usaban con la misma frecuencia para describir los trabajos "mejores" y los "peores" se descartaron, en base a que probablemente no eran importantes para la determinación de la satisfacción en el empleo. Finalmente, se administraron las escalas a varias muestras de empleados y se dividió a los sujetos (de acuerdo con cada escala) en una mitad "satisfecha" y otra "insatisfecha", tomando como base sus calificaciones totales en cada escala. Se calcularon las diferencias proporcionales en las respuestas entre la mitad alta y la baja de cada muestra. Sólo se conservaron las preguntas que mostraron una diferenciación clara entre los trabajadores satisfechos y los insatisfechos. Este proceso se repitió a lo largo de cinco muestras diferentes de trabajadores y sólo se retuvieron los reactivos que mostraban una diferenciación consistente.

Las escalas finales respecto a salarios y ascensos incluyeron nueve ítemes cada una, y las escalas de trabajo, supervisión y compañeros de trabajo ocho ítemes cada una. Aproximadamente la mitad de los reactivos escogidos para cada escala eran positivos, de tal modo que una respuesta "S" indicaba satisfacción, y casi la mitad eran negativas, de tal manera que cualquier respuesta "N" indicaba satisfacción. Así, una persona que pusiera una "S" ante cada concepto, no obtendría una calificación elevada (de satisfacción), debido simplemente a la tendencia a responder de manera afirmativa.

#### • Confiabilidad y validez del IDT

Las confiabilidades de consistencia interna de las cinco escalas IDT van de 0.80 a 0.88, tal como se determinó por medio de correlaciones corregidas para escalas divididas en dos mitades, basándose en las respuestas de 80 empleados varones de dos plantas electrónicas.

No existe ninguna medición general de criterio que pueda utilizarse para validar una medida de la satisfacción en el trabajo. Lo que se necesita es evidencia de que las escalas tienen relación con otros índices significativos e independientes de la satisfacción en la situación de trabajo. El método utilizado consistió en estudiar: a) las relaciones de las diversas escalas IDT con otras medidas de la satisfacción en el trabajo; b) la influencia de las características de situación sobre esas escalas, y c) las relaciones entre las escalas y las diferencias individuales, que se pensaba que tenían relación con la satisfacción en el trabajo. En otros artículos se han presentado informes de esos estudios. En forma breve, dichos estudios indican que el IDT da medidas de la satisfacción en cinco aspectos distintos de los trabajos, que son diferenciables unos de otros; la correlación promedio entre las diversas escalas fue de casi 0.37, lo cual es suficientemente bajo para indicar que existe una gran cantidad de diferenciación entre los cinco campos. Las escalas tienen una alta correlación con otras medidas de la satisfacción (promedio  $r = 0.70$ ) y se ven afectadas en los sentidos esperados por las diferencias entre trabajadores, puestos y situaciones. En este sentido, el IDT tiene validez como medida de satisfacción en el trabajo.

En resumen, el IDT utilizando el método directo de calificación a priori, parece satisfacer los criterios establecidos inicialmente. Dicho IDT parece ser válido, en el sentido de que representa a los otros tipos de medidas de la satisfacción y establece una buena discriminación entre los diversos campos de trabajo. Demuestra una confiabilidad interna adecuada (aun cuando no se hayan realizado todavía

---

estudios de prueba-reprueba) y está relativamente libre de predisposiciones evidentes en las respuestas tales como la tendencia a la aquiescencia. Produce calificaciones en cinco campos distintos de satisfacción en el trabajo y es breve, se administra con facilidad y se califica con sencillez.

Hay otra característica interesante del IDT que es preciso poner de manifiesto: no pide al empleado que indique directamente hasta qué punto está satisfecho, sino que le indica que describa su puesto (o sea, su salario, su trabajo), colocando el símbolo apropiado (o sea, S, N o ?) en el espacio en blanco situado junto a cada pregunta (por ejemplo, "aburrido"). Se pensó que esa tarea resultaría más fácil, sobre todo para los trabajadores con menor escolaridad, que el escribir descripciones de los estados de sentimientos internos. En esa forma la satisfacción se infiere a partir de descripciones del trabajo; por ejemplo, si un individuo describe su trabajo diciendo que es "aburrido", "frustrante" y no "agradable", esas respuestas permitirán inferir la insatisfacción en el trabajo. En realidad, como se indicó antes, las calificaciones en las escalas IDT están de acuerdo con las medidas más directas de la satisfacción en el trabajo.

En general, para el desarrollo del IDT se emplearon a más de 900 personas de siete organizaciones diferentes. Hasta ahora, el IDT se ha aplicado a más de 2 000 empleados, en más de veinte compañías distintas en diversos tipos de comunidades y regiones geográficas de los Estados Unidos. Las escalas IDT han mostrado relaciones sustanciales con las características de los individuos, las compañías y las comunidades. Aun cuando los análisis de datos no estén todavía completos, parece que el IDT ha satisfecho adecuadamente las finalidades para las que se diseñó.

- Efectos del desempeño sobre la satisfacción en el trabajo

El movimiento de las Relaciones Humanas, al hacer hincapié en algunas relaciones interpersonales, la satisfacción en el trabajo y la importancia de los grupos informales, proporcionó un estímulo inicial trascendental para el estudio de las actitudes en el trabajo y su relación con la conducta humana en las organizaciones. Durante las décadas de 1930 y 1940 se efectuaron muchos estudios para determinar las correlaciones de alta y baja satisfacción con otros factores en el trabajo. Estos estudios relacionaron la complacencia en el trabajo con la antigüedad, la edad, el sexo, la educación, la ocupación, los ingresos, etc. ¿Por qué ese gran interés en la satisfacción en el trabajo? Indudablemente, parte de ello se deriva de un deseo simple de los científicos de aprender algo más sobre la satisfacción en el trabajo; pero gran parte del interés en esa satisfacción parece proceder del hecho de que supone que existe una relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Como lo señalaron Brayfield y Crockett, una suposición común de que la satisfacción del empleado afecta directamente a su desempeño sobresale en la mayoría de los escritos sobre ese tema, que se publicaron durante ese periodo de dos décadas. La literatura se caracterizó por declaraciones como las siguientes: "La moral no es una abstracción; en vez de ello, es concreta, en el sentido de que afecta directamente la cantidad y la calidad de la producción de un trabajador" y "La moral del empleado reduce la rotación, hace disminuir el ausentismo y los retrasos e incrementa la producción"

No es difícil comprender por qué llegó a aceptarse popularmente la proposición de que la gran satisfacción en el empleo produce un alto desempeño. No sólo encajaba en el sistema de valores del movimiento de las relaciones humanas, sino que además parecía que algunos resultados de investigación respaldaban esa opinión. En los estudios de Western Electric, la evidencia de la sala de pruebas de ensamblaje de relays mostró una tendencia impresionante a que el aumento de la productividad de las empleadas se asociara a un incremento de la satisfacción en el trabajo. Asimismo, nadie puede negar que

en la sala de alambrado de circuitos hubo restricciones de la producción y una moral mediocre de los empleados. Con estos antecedentes, resulta fácil advertir por qué tanto los gerentes como los científicos sociales creyeron que si era posible reducir la insatisfacción en el trabajo, se eliminaría el freno humano ejercido sobre la producción, desencadenando una fuerza que aumentara el rendimiento.

#### INVESTIGACIONES PREVIAS

¿Sostienen las evidencias disponibles la creencia de que una elevada satisfacción produce un alto desempeño? Desde el primer estudio que realizaron en 1932 Komhauser y Sharp, más de 30 investigaciones se han dedicado a la consideración de la relación existente entre esas dos variables. Muchas de las primeras investigaciones parecieron haber dado por sentado implícitamente que existía una relación positiva y que era importante demostrar de hecho esa existencia. Se prestó poca atención a tratar de comprender por qué la satisfacción en el empleo debería conducir a un mejor desempeño; en lugar de ello, los investigadores se limitaron a estudiar en forma rutinaria la relación entre la satisfacción y el desempeño. en numerosas situaciones industriales.

El lector típico de la literatura de comienzos de la década de 1950, probablemente estaba consciente de que algunos estudios no habían logrado descubrir una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. De hecho, en el primer estudio del problema se obtuvo una relación insignificante; sin embargo, a juzgar por los efectos de la primera revisión de la literatura sobre el tema, hecha por Brayfield y Crockett, muchos científicos sociales, por no hablar de los gerentes prácticos, no se daban cuenta de que las evidencias indicaban la poca relación existente entre la satisfacción y el desempeño. La conclusión crucial que surgió de la revisión es que "hay pocas evidencias en la literatura de que las actitudes de los empleados guarden cualquier relación simple -o, incluso, apreciable- con el desempeño en el trabajo". (No obstante, la revisión señaló que la satisfacción en el trabajo parecía tener una relación positiva como se esperaba, con otros dos tipos de conductas de los empleados -el ausentismo y la rotación.)

La revisión tuvo un efecto primordial sobre el campo de la psicología industrial y ayudó a desechar el tipo de opiniones infundadas que caracterizaban a los primeros años del movimiento de las relaciones humanas. Quizá sirvió también como disuasivo para otras investigaciones adicionales, puesto que en las publicaciones científicas han aparecido pocos informes, posteriores a 1955, sobre estudios de la relación entre la satisfacción y el desempeño.

Otra revisión, que abarcó en gran parte la misma literatura, se concluyó aproximadamente en la misma época. Esta revisión vio en forma más optimista las evidencias: "...existen pruebas frecuentes en pro de la opinión sugerida de que las actitudes positivas en el trabajo son favorables para el incremento de la productividad. La relación no es absoluta, pero hay suficientes datos para justificar la atención prestada a las actitudes, como factores de mejoramiento del desempeño de los trabajadores; no obstante, las correlaciones obtenidas en muchos de los estudios positivos fueron bajas." En esta revisión se señaló también, lo mismo que en la Brayfield y Crockett, que había una tendencia definida a que se relacionaran las actitudes con el ausentismo y la rotación. Es probable que las razones primordiales para las conclusiones, hasta cierto punto divergentes a que llegaron las dos revisiones, fueron que no abarcaban exactamente la misma literatura y que Brayfield y Crockett se sintieron menos afectados por los descubrimientos sugerentes que alcanzaron significancia estadística. De todos modos, la conclusión que resultó evidente a partir de ambas revisiones, fue que no existía la relación firme y perdurable entre la satisfacción en el trabajo y la productividad, que habían sugerido muchos de los

primeros partidarios del movimiento de las relaciones humanas y que habían aceptado con tanta facilidad numerosos especialistas en personal.

Una revisión más reciente de la literatura, hecha por Vroom, recibió menos atención que las dos anteriores,<sup>8</sup> debido quizá a que se acepta ya casi en general que la satisfacción no tiene relación con el desempeño. No obstante, antes de aceptar demasiado apresuradamente la opinión de que la satisfacción y el desempeño no tienen relación entre sí, veamos con minuciosidad los datos procedentes de los estudios revisados por Vroom. Esos estudios muestran una correlación mediana de +0.14 entre la satisfacción y el rendimiento. Aun cuando esta correlación no es grande, la consistencia de su dirección resulta impresionante. Veinte de las 23 correlaciones citadas por Vroom son positivas. De acuerdo con una prueba estadística, esa consistencia se produciría en forma aleatoria menos de una vez cada cien.

En resumen, las evidencias indican que existe una relación baja, pero consistente, entre satisfacción y el rendimiento; sin embargo, no resulta obvio, de ninguna manera, el por qué de la existencia de esa relación; por ende, las preguntas a las que es preciso responder en este momento, se refieren al lugar que ocupa la satisfacción en el trabajo, tanto en las teorías sobre la motivación de los empleados como en las prácticas cotidianas de las organizaciones. Por ejemplo, ¿debe medir sistemáticamente una organización el nivel de satisfacción de sus empleados?, ¿es importante para una organización tratar de mejorar la satisfacción de sus empleados en el trabajo?, ¿hay razones teóricas para creer que la satisfacción en el trabajo debe tener relación con la conducta en el puesto y, de ser así pueden explicar la existencia de esa relación?

#### ¿POR QUE SE ESTUDIA LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?

Hay realmente dos bases que permiten sostener que la satisfacción en el trabajo es importante. De manera interesante, ambas son distintas de la razón original para estudiar la satisfacción en el trabajo, o sea, la supuesta capacidad de la satisfacción para influir en el rendimiento. La primera de esas razones, indudablemente la más directa, radica en el hecho de que en los estudios anteriores se observaron correlaciones firmes entre el ausentismo y la satisfacción, así como entre la rotación y la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con ello, parece que la satisfacción en el trabajo es un punto importante de enfoque para las organizaciones que deseen reducir el ausentismo y la rotación de personal.

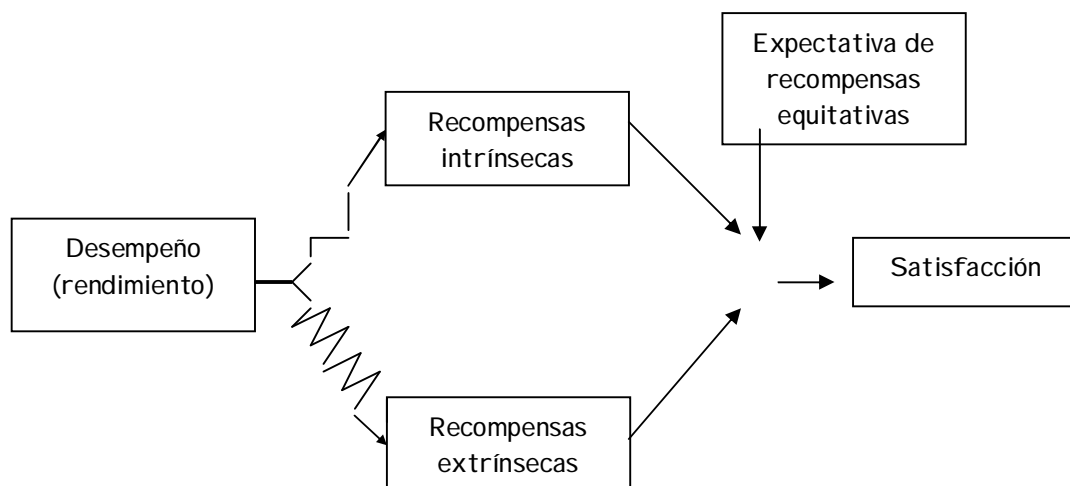
Es probable que la mejor explicación del hecho de que la satisfacción esté relacionada con el ausentismo y la rotación, proceda del tipo de teoría de trayectorias y metas de la motivación que enunciaron Georgopoulos Mahoney, Jones, Vroom, Lawler y Porter. De acuerdo con esta opinión, las personas se ven motivadas para hacer cosas que creen que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener recompensas que consideran valiosas. Cuando un trabajador declara que está satisfecho con su empleo, estará diciendo que sus necesidades se han satisfecho, como resultado del desempeño de su trabajo. Así, la teoría de trayectorias y metas vaticinaría que una elevada satisfacción de la persona conducirá a bajos índices de rotación y ausentismo, debido a que los individuos satisfechos se ven motivados para ir a desempeñar un trabajo donde se satisfacen sus necesidades importantes.

Una segunda razón para el interés por la satisfacción en el trabajo se deriva de su asociación, baja, pero consistente, con el desempeño en el trabajo. Especularemos un momento acerca de por qué existe esa asociación. Una de las posibilidades es que, como suponen muchos, la satisfacción causa el desempeño; sin embargo, hay pocas razones teóricas para creer que la satisfacción pueda ser causa del desempeño.

Vroom, utilizando una teoría de trayectorias y metas sobre la motivación, señaló que la satisfacción y el rendimiento en el trabajo tienen causas totalmente diferentes: "...la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y ...el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. Los individuos están satisfechos en sus trabajos hasta el grado que les permiten obtener lo que desean, y tienen ellos un desempeño eficiente hasta el grado en que conduzca a la obtención de lo que desean.

#### RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO

La declaración de Vroom contiene una indicación del por qué, a pesar de que la satisfacción y el desempeño tienen causas totalmente diferentes, guardan, no obstante, cierta relación entre sí. Si suponemos, como parece razonable de acuerdo con la teoría de la motivación, que las recompensas causan satisfacción y que en algunos casos el desempeño produce recompensas, entonces es probable que la relación descubierta entre la satisfacción y el rendimiento se deba a la acción de una tercera variable -las recompensas. Enunciado en forma breve, el buen desempeño puede conducir a las recompensas, que a su vez producen satisfacción; así pues, esta formulación sostiene que la satisfacción, en lugar de provocar el desempeño como se suponía anteriormente, se debe a este último. La figura presenta esta opinión en forma gráfica.



Este modelo demuestra primeramente que el desempeño conduce a las recompensas, y establece una distinción entre dos tipos de recompensas y su relación con el desempeño. Una línea ondulada entre el desempeño y las recompensas extrínsecas indica que dichas recompensas tienen probabilidades de estar relacionadas con aquél de una manera imperfecta. Por recompensas extrínsecas se entiende las controladas por la organización tales como las pagas los ascensos, el status y la seguridad -recompensas que se dice, suelen satisfacer principalmente las necesidades de nivel inferior. La relación es relativamente débil, debido a la dificultad para vincular, en forma directa, las recompensas extrínsecas con el desempeño. Aun cuando una organización puede tener como política recompensar los merecimientos, el desempeño es difícil de medir y, al dispensar recompensas en forma de salarios; suelen tenerse en cuenta muchos otros factores por ejemplo, Lawler descubrió una baja correlación

entre la cantidad los salarios y la evaluación, hecha por los superiores, de numerosos gerentes de nivel medio e inferior.

Sin embargo, en lo que se refiere a las recompensas intrínsecas, es probable que lo cierto sea precisamente lo contrario, ya que se las concede el individuo mismo por el buen desempeño. Las recompensas de mediación interna o intrínseca están sujetas a pocas influencias trastornantes y, por ende, tienen probabilidades de estar relacionadas en forma más directa con el buen desempeño. Esta relación se indica en el modelo por medio de una línea semiondulada. Es probable que el mejor ejemplo de una recompensa intrínseca sea el sentimiento de que se ha realizado algo valioso. A este respecto, cualquiera de las recompensas que satisfacen las necesidades de autorrealización o las necesidades de desarrollo de orden superior, son buenos ejemplos de recompensas intrínsecas.

El modelo muestra también que las recompensas intrínsecas y extrínsecas no están relacionadas directamente con la satisfacción en el trabajo ya que la relación se ve moderada por las recompensas equitativas esperadas. Esta variable se refiere al nivel o la cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir, como resultado de su desempeño en el trabajo. Así la satisfacción de un individuo es una función tanto del número como de la cantidad de recompensas que recibe, además de lo que considere como un nivel justo de retribución. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas, si cree que es la cantidad justa que merece su trabajo.

Este modelo parece predecir que, debido a la relación imperfecta entre el desempeño y las recompensas y la importancia de las recompensas equitativas esperadas, debe haber una relación baja, pero positiva, entre la satisfacción y el rendimiento en el trabajo. El modelo conduce también a muchas otras predicciones, respecto a la relación entre la satisfacción y el desempeño. Si resulta que, como lo predice el modelo, la satisfacción depende del desempeño, entonces puede afirmarse que la satisfacción es una variable importante, tanto desde el punto de vista teórico como del práctico, a pesar de su baja relación con aquél. No obstante, cuando se ve la satisfacción de este modo, las razones para considerarla importante son muy distintas de las que se proponen cuando se considera que la satisfacción es causa del desempeño; sin embargo, primeramente, veamos algunas de las predicciones que pueden derivarse del modelo y algunos datos que se reunieron con el fin de comprobar las predicciones.

#### DATOS DE INVESTIGACIÓN

Se recolectaron datos utilizables, procedentes de 148 gerentes de nivel medio e inferior, de cinco organizaciones. Una de éstas era una gran compañía de fabricación; las otras eran pequeñas agencias de beneficencia y servicio social. Como se determinó gracias a los datos demográficos reunidos de cada gerente, la muestra era típica de otras muestras de nivel medio e inferior, con una excepción: 31 de los gerentes eran mujeres

Se reunieron dos tipos de datos para cada gerente. Se obtuvieron clasificaciones dadas por los superiores y los compañeros respecto a dos factores: a) hasta qué grado trabajaba intensamente el gerente, y b) hasta qué grado realizaba bien su trabajo. En virtud de que hubo numerosos compañeros que clasificaron a cada gerente, se utilizaron las clasificaciones promedio de sus colegas con fines de análisis de datos. Las calificaciones hechas por los superiores y los compañeros tuvieron un acuerdo general entre ellas al modo que las calificaciones satisfacían los requisitos de validez convergente y discriminativa. Además de las calificaciones hechas por los superiores y los compañeros cada gerente



---

llenó un cuestionario de actitudes destinado a medir su propia satisfacción en cinco áreas de necesidades. Esta parte del cuestionario fue idéntica a la utilizada en los estudios anteriores de Porter. Consta de 13 ítemes, en la forma siguiente:

La oportunidad para la acción y los pensamientos independientes en mi puesto actual de gerente:  
¿Qué grado alcanza ahora?

(mín) | 2 3 4 5 6 7 (máx.)

¿Qué grado debería alcanzar?

(mín) | 2 3 4 5 6 7 (máx.)

Las respuestas para la primera pregunta, para cada uno de los trece ítemes se consideró la medida de satisfacción de la necesidad o las recompensas recibidas. La respuesta a la segunda pregunta se consideró como una medida del nivel equitativo de recompensas esperadas por el individuo. La diferencia en las respuestas para la segunda y la primera preguntas, se consideró como la medición operacional de la satisfacción de las necesidades; o sea, cuanto mayor era la diferencia entre "lo que debe ser" y "lo que es ahora" en nuestros descubrimientos, tanto mayor fue la insatisfacción.

Los 13 ítemes, aunque presentados en orden aleatorio en el cuestionario, se habían clasificado previamente en cinco tipos de necesidades, descritas por Maslow: de seguridad, sociales, de estimación, de autonomía y de autorrealización.

#### PREDICCIONES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, veamos dos predicciones específicas que sugiere nuestro modelo. La primera es que el grado de satisfacción de necesidades de que un individuo tiene relación con su desempeño en el trabajo, tal como lo califican sus compañeros y sus superiores. La segunda predicción es que esta relación resulta más firme para los gerentes que para los no gerentes.

La base para esta segunda predicción debe encontrarse en la relación supuesta entre las recompensas y el desempeño. Parece evidente que la mayoría de las organizaciones tienen una libertad considerablemente mayor para recompensar a sus rentes en formas diferentes que para premiar a sus empleados comunes, que suelen estar sindicalizados (a menos que éstos estén sujetos a planes de incentivos). Incluso en una organización sin sindicato como en el caso de las unidades del gobierno (en los Estados Unidos) los trabajos gerenciales ofrecen generalmente la posibilidad de una mayor flexibilidad en cuanto a las recompensas diferentes, sobre todo de acuerdo con el prestigio y la autonomía dentro de la toma de decisiones. Los trabajos gerencia les proporcionan también, de manera típica, mayores oportunidades para satisfacer las necesidades intrínsecas de orden superior. Como lo demuestra el modelo, la satisfacción de esas necesidades de orden superior está ligada más estrechamente al desempeño.

La satisfacción y el desempeño. Los datos reunidos a partir de nuestra muestra de gerentes respaldaron generalmente las dos primeras predicciones. La satisfacción en el trabajo (la suma de las diferencias en los 13 ítemes) tiene una correlación significativa tanto con las clasificaciones hechas por los superiores

( $r = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ) y las de los colegas ( $r = 0.30$ ,  $p < 0.01$ ), sobre el desempeño. Aunque las correlaciones no son grandes, son sustancialmente mayores que la correlación mediana entre la satisfacción y el desempeño, al nivel de los trabajadores comunes ( $r = 0.14$ , como lo indica la revisión de V room). Es probable que esta relación más alta se deba a que utilizamos una medida diferente de la satisfacción de las necesidades que la que se -había aplicado típicamente antes, o a que usamos una medida mejor del desempeño; sin embargo, creemos que se produjo debido a que el estudio se realizó en un nivel gerencial, en contraste con los estudios anteriores, que incluyeron primordialmente a empleados que no eran gerentes. Ni nuestra medición del desempeño en el trabajo, ni la de la satisfacción parecen tan singulares para que cualquiera de ellas pueda justificar la relación superior descubierta entre la satisfacción y el rendimiento; no obstante, se necesitan estudios futuros, en los que se utilice la misma medida, tanto para gerentes como para no gerentes, con el fin de que pueda establecerse firmemente este punto.

- La satisfacción y el esfuerzo. Otra predicción adicional del modelo es que la satisfacción debe tener una relación más estrecha con las calificaciones obtenidas sobre el desempeño, que con las hechas sobre el esfuerzo. La predicción es importante para el modelo y se deriva del hecho de que la satisfacción se considera como una variable más directamente dependiente del desempeño que del esfuerzo. Otros investigadores han señalado que el esfuerzo es únicamente uno de los factores que determinan hasta qué punto será eficiente el desempeño de un individuo. Los factores de habilidad y las restricciones impuestas por el medio circundante son otras determinantes que resultan, evidentemente, pertinentes. Resulta también primordial observar que si suponemos, como lo han hecho muchos autores anteriores, que la satisfacción provoca el desempeño, entonces parecerá lógico que la satisfacción tenga una relación más estrecha con el esfuerzo que con el desempeño. La satisfacción debe influir en el rendimiento de un individuo, al afectar su motivación para desempeñarse eficientemente, y puede suponerse que esto se refleja mejor mediante el esfuerzo que por el desempeño en el trabajo.

De hecho, los resultados del estudio demuestran la existencia de una relación más firme entre las calificaciones de los superiores sobre el desempeño y la satisfacción ( $r = 0.32$ ), que entre las calificaciones efectuadas por los superiores respecto al esfuerzo y la satisfacción ( $r = 0.23$ ). Asimismo, para las calificaciones hechas por los colegas, existe una relación más firme entre el rendimiento y la satisfacción ( $r = 0.30$ ), que entre el esfuerzo y la satisfacción ( $r = 0.20$ ).

Recompensas intrínsecas y extrínsecas. El modelo sugiere que las recompensas intrínsecas que satisfacen necesidades como la autorrealización, tienen mayores probabilidades de estar relacionadas con el desempeño que las recompensas extrínsecas, que debe darlas alguna otra persona y, por ende, tienen una relación más débil entre su recepción y el rendimiento. Así, la satisfacción deberá tener una relación más estrecha con el desempeño para las necesidades de orden inferior. La tabla 26-1 presenta los datos pertinentes para este punto. Existe una ligera tendencia a que la satisfacción de las necesidades de orden superior muestre correlaciones más altas con el rendimiento que la satisfacción de las necesidades de orden inferior. En particular, las correlaciones más altas parecen ser las correspondientes a la autorrealización que, por supuesto, es la necesidad de orden más alto en la jerarquía de necesidades de Maslow.

En general, los datos del estudio están bastante de acuerdo con las predicciones basadas en el modelo. Aparecen relaciones significativas entre el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Quizá más importante para nuestro punto de vista sea el hecho de que la relación entre la satisfacción y el desempeño fue más firme que la observada típicamente entre los obreros. También va de acuerdo con nuestro modelo el descubrimiento de que la satisfacción tenía una relación más estrecha con el rendimiento que con el esfuerzo. La predicción final, respaldada por los datos, fue que la satisfacción de las necesidades de orden superior sería la que tuviera relación más estrecha con el desempeño. Así pues, en conjunto, los datos ofrecen un respaldo alentador para nuestro modelo y, en particular, para la aseveración del modelo de que la satisfacción puede considerarse que depende del rendimiento, en vez de provocarlo.

#### IMPLICACIONES DE LOS DESCUBRIMIENTOS

En este momento, puede plantearse la siguiente pregunta: ¿qué nos indica, respecto a una organización, la fuerza de la relación entre la satisfacción y el rendimiento?; por ejemplo, si existe una relación positiva firme, supondremos que la organización está distribuyendo efectivamente recompensas extrínsecas diferentes, basadas en el desempeño; además proporciona puestos que permiten la satisfacción de necesidades de orden superior. Finalmente, aquellos que tienen bajo desempeño son quienes abandonan el trabajo y tienen un mayor índice de ausentismo, en vez de los mejores empleados, puesto que, como sabemos, la satisfacción, la rotación y el ausentismo están estrechamente relacionados.

A continuación, supongamos el caso de una organización para la cual no existe relación entre la satisfacción y el desempeño. En esta organización, puede suponerse que las recompensas no tienen una relación efectiva con el rendimiento y que el ausentismo y la rotación de personal tienen probabilidades de estar distribuidos en forma igual entre los empleados eficientes y los deficientes. Finalmente, considérese el caso de una organización en la cual la satisfacción y el rendimiento guardan entre sí una relación negativa. En este caso, el ausentismo y la rotación de personal serían mayores entre los mejores empleados; además, quienes tengan peor desempeño en el trabajo obtendrán más recompensas que los empleados cuyo rendimiento sea bueno.

Evidentemente, la mayoría de los teóricos de la organización creen que la eficiencia de la entidad organizativa se fomenta dando recompensas a los buenos empleados y restringiendo la rotación de personal a quienes tienen bajo rendimiento. Así, puede ser conveniente para las organizaciones desarrollar una firme relación entre la satisfacción y el desempeño. En efecto, se afirma que cuanto menos positiva sea la relación entre la satisfacción y el rendimiento en una organización, tanto menos eficiente será la organización. Si se demostrara que esta hipótesis es cierta, ello significaría que la medida de la relación entre la satisfacción y el desempeño sería una técnica útil de diagnóstico para examinar a las organizaciones. Apenas resulta necesario observar que este método es muy distinto del habitual de las relaciones humanas, en el cual se trata de realzar al máximo la satisfacción, ya que sugerimos aquí que se intente realzar al máximo la relación entre la satisfacción y el rendimiento, en vez de la satisfacción misma.

Otra implicación del modelo parece que vale la pena comentarla. Es probable que un alto nivel general de satisfacción de las necesidades, como la de autorrealización, pueda ser un signo de eficiencia en la organización; por ejemplo, ese nivel de satisfacción indicaría que la mayoría de los empleados tienen trabajos interesantes y absorbentes y que es probable que los desempeñen muy bien. Una de las ventajas de proporcionar a los empleados trabajos intrínsecamente interesantes es que el buen

desempeño constituye en sí mismo una recompensa, además, el recibir recompensas por el buen desempeño tiene probabilidades de fomentar un desempeño todavía mejor. Así las medidas de satisfacción de las necesidades de orden superior pueden proporcionar buenas evidencias del grado en que han sido eficientes las organizaciones para crear empleos interesantes y remunerativos y, por ende, evidencias indirectas de hasta qué grado ofrecen motivación los empleos mismos. Este análisis del papel de las recompensas intrínsecas y la satisfacción sirve para realzar la importancia de la inclusión de medidas de satisfacción de necesidades de orden superior en las encuestas sobre actitudes. Con demasiada frecuencia estas últimas se enfocan solo en la satisfacción por las recompensas extrínsecas (como los salarios y los ascensos) y en las relaciones sociales en las que hizo originalmente hincapié el movimiento de las relaciones humanas.

---

## III. MARCO REFERENCIAL

En este apartado se dará a conocer un panorama general acerca de las Organizaciones Públicas y Privadas, particularmente sobre la empresa privada: Grupo Qualita-Integración de Sistemas, con el fin de que pueda familiarizarse con el entorno en el que la empresa objeto de estudio se desenvuelve y de este modo conozca un poco sobre la organización en si misma y sobre la importancia y alcance de este trabajo.

Se analiza la Administración Pública desde varios puntos de vista, observando la evolución que ha tenido ésta, se menciona la organización y estructura de dicha administración, por otro lado se mencionará de manera general, la definición de una empresa pública, así como los argumentos que ésta tiene para operar y por último se hablará también de diferentes organismos que pertenecen y dan apoyo a la Administración Pública con el fin de lograr su función social.

Dentro de la Administración Privada analizaremos las características que tiene ésta. Además se dará a conocer el concepto y las características que tiene una empresa privada, así como los argumentos que tiene a favor y en contra; para posteriormente dar paso al objeto de estudio de esta investigación.

### III.1. ADMINISTRACION PÚBLICA

#### Antecedentes

**Época anterior a la Conquista:** En este tiempo, la administración que se lleva acabo, solo era de forma política y administrativa, lo que no la constituía de un carácter nacional.

**Época Colonial:** A medida que se descubrían tierra y aguas, se va ampliando el ámbito territorial, por lo que se hace necesario tener una mejor organización para dar forma de los estados.

**Época Independiente:** A raíz de la independencia, se hace necesaria, tener una reorganización de todas las entidades, ya que desde 1821, se hacían esfuerzos por adecuar las estructuras administrativas a las nuevas tareas del Estado. Estas se basan en disposiciones jurídicas y es así como se crean secretarías de Estado y se instituyo una administración centralista.

#### Un apunte acerca de los fundamentos históricos

El estudio sistemático de la administración publica no se produce hasta que se diferencia el concepto de la hacienda publica y el de la hacienda personal del rey. En el siglo XVIII en Prusia, se desarrollan una serie de estudios y de enseñanzas encaminados a preparar a los funcionarios potenciales para su ingreso en la función publica al servicio del gobierno. Los estudios eran de carácter primordialmente descriptivo acerca de las instituciones de gobierno y el trabajo de los funcionarios. Eran impartidos por los profesores de las ciencias comerciales, bajo cuya rubrica se estudiaban todos los conocimientos que se estimaban útiles para el gobierno desde el derecho a la ingeniería.

---

Paralelamente. En Francia se cultiva la ciencia de la policía cuya pretensión es abarcar todo lo que hacia entonces el poder público.

La influencia de estas dos escuelas en Europa es notable y, a través de Europa, se expande su influencia a las colonias de Asia, África y América Latina.

Ahora bien, la aparición del Estado constitucional como forma de organización política en el siglo XIX es lo que induce una transformación radical en los estudios administrativos. Ya con anterioridad, el derecho publico había ganado terreno a las ciencias comerciales y a las ciencias de la policía, pero es con el pleno sometimiento del Estado al derecho, con su despersonalización e institucionalización, cuando el derecho administrativo pasa a obtener el casi monopolio de los estudios administrativos.

En Europa continental, la primacía del derecho administrativo ha durado hasta que la evidencia del Estado de Bienestar ha requerido apoyos al gobierno, distintos de la regulación de las relaciones, para gestionar organizaciones complejas. Francia ha sido el país con mayor producción de estudios administrativos en las ciencias sociales y el que ha intentado seriamente instaurar una disciplina autónoma de Ciencia de la Administración.

Los pensadores clásicos del cameralismo y de la ciencia de la seguridad publica (el poder coercitivo del estado.), Han escrito sobre la administración pública con anterioridad pero no de manera notable o relevante para ser considerados como verdaderos precursores de la materia.

Finalmente conviene realizar una distinción entre lo que constituye el pensamiento y los estudios sobre la administración pública y lo que es el saber disciplinar. Para la Ciencia Política se ha realizado la distinción entre la que podemos considerar en su sentido lato y la de sentido estricto (Cotarelo, 1994, 13). La distancia entre las dos es la de incluir en la primera rubrica cualquier conocimiento riguroso sobre materias políticas y bajo la segunda sólo el conocimiento que se establece basándose en los requerimientos del método científico. Desde esta visión, de la Ciencia Política y de la Administración, en sentido estricto "es el fruto de este siglo y más concretamente del esfuerzo de los estudiosos norteamericanos que son quienes siempre han representado la pequeña avanzada del intento de constituir en científico el saber politológico" (Cotarelo, 1994).

### Concepto

Son el conjunto de los servicios propios del estado o del gobierno, sometidos a una reglamentación y una legislación propias de los servicios públicos, que se denominan derecho administrativo. Están íntimamente relacionados con la acción política, por lo que a veces expresan opiniones partidistas. Determinados servicios pueden ser considerados como autenticas empresas, dirigidas, regidas y organizadas como tales especialmente si gozan de autonomía presupuestaria y tener carácter industrial.

Los servicios públicos sus ingresos y sus gastos forman parte de los presupuestos del estado que están sometidos a las reglas precisas y rigurosas de la contabilidad publica.

---

## Formas de Organización en la Administración Pública

Las formas en que se ordenan los órganos administrativos y sus titulares para constituir y dar unidad a la Administración Pública son:

- La centralización
- La desconcentración
- La descentralización administrativa
- Las empresas de participación estatal
- La centralización administrativa existe cuando los órganos se encuentran colocados en diversos niveles pero todos en una situación de dependencia en cada nivel hasta llegar a la cúspide en que se encuentra el jefe supremo de la Administración Pública.

La desconcentración consiste en la delegación de ciertas facultades de autoridad que hace el titular de una dependencia a favor de órganos que le están subordinados jerárquicamente.

La descentralización tiene lugar cuando se confía la realización de algunas actividades administrativas a organismos desvinculados en mayor o menor grado de la Administración Central.

El sistema de empresas de participación estatal es una forma de organización en la que el Estado recurre como uno de los medios directos de realizar su intervención en la vida económica del país.

En nuestro país, la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal integran la Administración Pública Federal Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

La empresa pública ha surgido como instrumento del poder regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público o semipúblico en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario.

## Los tres campos de la Organización Pública

Para el administrador público es un contexto sembrado en todos los aspectos de problemas perversos que tienen soluciones políticas así como de los actos de muchos agentes organizacionales. Como uno de ellos, el administrador público entra y sale de funciones en una variedad de ambientes organizacionales. La manera más fácil de distinguir las numerosas funciones del administrador público es reunir las en tres campos generales: el interorganizacional y el de la organización frente al individuo.

---

### Relaciones inter organizacionales

En el campo administrativo más amplio es el Inter. organizacional. Aquí, el administrador trata con representantes de otras unidades de su dependencia fuera de su control inmediato, así como con otras dependencias, cuerpos legislativo y judicial y grupos de interés y clientelares.

Muchas de estas relaciones están definidas formalmente, sea por estatuto o por constitución, mientras que otras están determinadas por la historia y la práctica. Otras más están definidas informalmente (por ejemplo, a través de la amistad personal y las redes de conocidos). En todo los casos, estas relaciones se dan y modulan la idea que la dependencia tiene de su misión y, por ende, las actividades de su administradores.

### Relaciones intra organizacionales

Esta incluye las funciones administrativas dirigidas a las relaciones intra organizacionales, es decir, las que crean la estructura interna y definen los vínculos dentro de las organizaciones. La clásica distinción entre organización formal e informal tiene una relevancia especial para este conjunto, entendiéndose por "formales" aquellas relaciones prescritas de manera oficial o autorizada y reconocidas públicamente (y por lo general descritas en un organigrama). Mientras que lo "informal" alude a las relaciones que surgen de la conveniencia y la tradición. Tanto las relaciones formales como las informales pueden verse también como los canales por los que el poder y la información fluyen en la organización. Aunque reciben una clara influencia de las relaciones personales, las funciones administrativas requeridas en el campo intra organizacional se conciben principalmente como de unidad a unidad o posición a posición, más que de persona a persona.

### Relaciones entre la organización y el individuo

El tercer campo de las funciones administrativas se ocupa de las relaciones entre la organización y el individuo- quizá con mayor precisión, nuestro objetivo son los administradores que actúan bajo los auspicios de la autoridad organizacional en relación con individuos que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. esto incluye, por ejemplo, relaciones entre gerentes y trabajadores o entre dependencias y usuarios. en este nivel, las funciones administrativas deben lidiar con cuestiones como la discrecionalidad personal en la aplicación de reglas, la motivación del empleado y los de relaciones personales.

## ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

### Antecedentes

La administración pública como proceso, es tan antigua como el gobierno, es decir, tan pronto como se produce la evolución y la diferenciación institucionales suficientes como para que se pueda hablar de gobierno en una sociedad, se puede hablar de la presencia de acciones mediante las que se elabora la Ley. Pero, la "racionalización" de la administración pública interpretada como expresión normativa de la distribución de bienes y servicios llevada a cabo por el gobierno, solo se desarrolla plenamente después del advenimiento del Estado Moderno y el surgimiento de la economía capitalista,

Histórica y tradicionalmente, la Administración Pública se ha interesado por el problema de ¿cómo aplicar o cumplir el derecho en forma fiel, honrada, económica y eficaz?. En los tiempos recientes, la Administración Pública ha centrado también sus intereses en los procesos mediante los cuales



---

participa en la creación e interpretación de la ley y en la forma en que dichas, creación e interpretación, son llevadas a cabo de manera correcta, prudente y favorable al interés público.

No es posible pues, ignorar la significación e importancia de las épocas anteriores que ayudan a obtener una más clara perspectiva histórica. Lo indiscutible es, sin embargo, que la Administración Pública adquiere un desarrollo sin precedentes desde el último tercio del siglo XIX. Y puede afirmarse, sin temor a equivocarse, que la Administración Pública es, principalmente, un producto de nuestro siglo.

Después de ubicar a la Administración Pública en su contexto histórico e identificados algunos de los principales acontecimientos que favorecieron su desarrollo, habrá que establecer el concepto de Administración Pública tanto en un sentido amplio como en un sentido restringido.

### Concepto

Una manera de definir la función de la administración es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. O bien coordinar la actividad para alcanzar algún objetivo común; o simplemente, hacer posible, la cooperación para conseguir una meta colectiva.

En un sentido más amplio el proceso de Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno.

El proceso de administración pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un Gobierno. Es, pues, la parte "dinámica", siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho elaborado por los órganos legislativos (u otros agentes investidos de autoridad) e interpretado por los tribunales, mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.

El gobierno o Administración Pública, se encuentra definido en los términos de la Constitución Política de cualquier Estado o país. En nuestro caso, el 04 de octubre de 1824 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se adoptó, como forma de gobierno, la de una República representativa, popular y federal. Dividió el Supremo Poder de la Federación, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder Legislativo se dividió en dos cámaras; la de Diputados y la de Senadores (Congreso de la unión). Todo ello fue ratificado en la Constitución vigente de 1917. Este gobierno se establece a tres niveles; Federal, Estatal y Municipal.

La Administración Pública es la disciplina científica que establece las relaciones de "causa-efecto" en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en lo social, económico, político y cultural".

Al introducir el término "función" de la administración, es preciso aceptar, cuando menos, las siguientes tres situaciones, que se presentan ante el estudioso de la disciplina:

La administración Pública es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida. La "función" de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.

---

La Administración Pública es la teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

### Organización del Gobierno Federal

El Estado mexicano es un organismo jurídico que representa física y políticamente a la sociedad, se hace presente a través del gobierno, el cual opera por medio de la administración pública.

Cuando se habla de gobierno de la República se hace referencia al Supremo Poder de la Federación, que se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, como se muestra gráficamente en su organigrama general, conforme a lo dispuesto por el artículo 49 constitucional.

El poder público de los estados se divide también para su ejercicio en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Las entidades federativas adoptan, en su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de organización política y administrativa, el municipio libre.

El poder Legislativo como parte del gobierno federal, es el medio a través del cual los ciudadanos establecen sus normas legales y disponen de una plataforma y foro de discusión nacional de los grandes temas que le interesan a la comunidad.

Para cumplir con la función que le encomienda la Constitución, el Poder Legislativo se deposita en un Congreso General, que se divide en dos Cámaras, una de Diputados conformada por representantes de la nación y otra de Senadores integrada por representantes de cada estado de la Federación y del Distrito Federal, a las cuales corresponde básicamente la elaboración de la Ley.

La representación popular, compuesta de 500 diputados y 128 senadores conforme a la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, en grupos parlamentarios para realizar tareas específicas en las Cámaras y coadyuvar al mejor desarrollo del proceso legislativo.

Este Poder (legislativo) interviene en la integración del organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral (IFE). Al IFE le corresponde la organización de las elecciones federales en los términos del artículo 41 de la Ley Fundamental.

El Poder Judicial dirime las controversias, que, por razón de competencia, se suscitan entre los Tribunales de la Federación, entre éstos y los de los Estados y del Distrito Federal, entre los de un estado y los de otro, o entre los de un estado y los del Distrito Federal.

Los tribunales de la Federación resuelven toda controversia que se suscite por:

Leyes o actos de la autoridad que violan las garantías individuales;

Leyes o actos de la autoridad federal que vulneren o restrinjan la soberanía de los estados, o la esfera de competencia del Distrito Federal, y;

Leyes o actos de la autoridad de los estados o del Distrito Federal que invadan la esfera de competencia de la autoridad Federal.

---

Las funciones del Poder Ejecutivo son de naturaleza política y administrativa. Las primeras están referidas a su relación con los otros dos Poderes y órdenes de Gobierno, y al impulso y orientación que dé a la actividad del Estado. Las segundas se ocupan de la ejecución y aplicación de las normas jurídicas, además de los actos materiales que tienen por finalidad un servicio público y sus relaciones con los particulares.

Para el despacho de los negocios del orden administrativo del Poder Ejecutivo se auxilia de la Administración Pública Federal. Esta se integra por el conjunto de órganos mediante los cuales son conducidas y ejecutadas las tareas del Ejecutivo.

La Administración Pública Federal se organiza conforme a las siguientes bases establecidas por la Ley Orgánica respectiva.

De conformidad con la Ley Orgánica que distribuye los negocios del orden administrativo de la Federación, tal y como lo dispone la Constitución Política, la Administración Pública Federal se divide en centralizada y paraestatal.

Estructura de la Administración Pública Mexicana:

- Federal
- Estatal
- Municipal

Federal:

Estructura de la Administración Federal:

- Presidencia de la república: Es elegido en forma directa por el pueblo y dura en su cargo 6 años sin poder ser reelecto.
- P.G.R.: Órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos jurídico-administrativos del Estado.
- Secretaría de Estado: Órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos en las ramas de su actividad.
- Gobierno del D.F.: Administra los bienes de dominio público que son los de uso común y utilidad pública que se ofrece al ciudadano.
- Organismos desconcentrados: Forma de organización administrativa a la cual se otorga por medio de una ley o reglamento, determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas.
- Las que dependen directamente de la presidencia, de una secretaria o un departamento de Estado como lo es la procuraduría federal de la defensa del trabajo que depende de la S.T.P.S., o como otro ejemplo la C.N.B. y V. que depende de la S.H.C.P. o como el I.P.N. depende de la S.E.P. y el I.N.B.A. del CONACULTA, etc.
- Organismos descentralizados: Forma de organización que adopta el Estado mediante una ley para desarrollar actividades que le competen o que son de interés general en un momento dado a través de organismos creados especialmente. Estos tiene un régimen jurídico propio y también un régimen fiscal como por ejemplo los Almacenes generales de depósito, La U.N.A.M., Ex-Ruta 100, etc.

- Sociedades Nacionales de créditos: Son empresas de participación estatal mayoritaria, su organización y funcionamiento compete a la S.H.C.P. y su legislación compete a la ley general de instituciones de crédito y como ejemplo están los bancos BANRURAL, BANJERCITO, BANPESCA, BANOBRAS, etc.
- Fideicomisos públicos: Es un contrato por medio del cual, el gobierno federal, los gobiernos de los Estados, los municipales o los ayuntamientos, a través de sus dependencias centrales, con el carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes de dominio público o privado de la federación, en una institución fiduciaria para realizar un fin lícito de interés público.

● El fideicomitente puede ser:

- Gobierno federal
- Gobiernos de los Estados
- Ayuntamientos y municipios.

● El fiduciario es:

- Instituciones de crédito
- Sociedades Nacionales de Crédito
- Banca de desarrollo.

Administración básica de la Administración Pública:

● Bases de la administración pública y estatal:

- Gobernador
- Secretario general de gobierno
- Oficialía mayor
- Tesorero
- Procurador de justicia y ministerio público
- Secretarías, direcciones o departamentos.
- Organismos desconcentrados

Organización básica:

Los municipios son libres y autónomos según el artículo 115 constitucional en relación con la federación y a la entidad federativa, sin embargo, es importante hacer mención que en la realidad es diferente, ya que la federación adopta una actitud paternalista, hacia el municipio, ya que después de estar en cierta forma abandonado por la federación, el Estado en cuestión, sufre un endeudamiento para poder solventar las necesidades más urgentes, es así como la propia federación a través de subsidios disminuye la carga de sus deudas.

La legislación municipal corresponde expedirla a los congresos locales, como legislación reglamentaria del artículo 115 constitucional.

---

## LA EMPRESA PÚBLICA

A veces la situación es total, en las empresas públicas el estado es el único propietario y empresario. En algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales. Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posibles, aunque se produzcan pérdidas, como en el caso de los ferrocarriles. Si conjunto a la del Estado hay aportaciones de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o ambas, tendremos la empresa mixta. Cuando el estado se hace cargo de una privada da lugar a las llamadas empresas nacionalizadas.

Los partidarios de las teorías socialistas, sostienen que para lograr el uso más racional y justo de los medios de producción y alcanzar el bienestar colectivo, debe ser el estado el único o principal empresario.

### Concepto

Las empresas de participación estatal son aquellas en las que el gobierno participa como accionista mayoritario(51%), o tiene la facultad de nombrar miembros del consejo de administración, junta directiva, presente, gerente o director.

### Argumentos

#### ●A favor:

- Cumple con su función al anteponer el interés colectivo contra el beneficio de unos pocos.
- Son empresas del pueblo.
- Producen según las necesidades de la colectividad y no según los intereses de los directivos.
- Mantienen fuentes de trabajo.
- Intervienen en áreas en donde el capital privado no muestra interés.
- Evitan que la producción de bienes y servicios básicos esté controlada por los extranjeros.
- Activan el proceso económico del país y aumentan la inversión.
- Sus planes de producción obedecen a intereses congruentes con las metas nacionales.

#### ●En contra:

- Hay preponderancia del criterio político sobre el criterio económico.
- Los dirigentes por lo general son seleccionados por su identificación política o ideología con el grupo en el poder; obtienen los cargos por medio de recomendaciones y no por su capacidad y eficiencia.
- El no responder con su patrimonio propio, hace que sus dirigentes no se preocupen en hacer economía y trabajar con máxima eficiencia.
- Al tener una fuente segura de financiamiento y saber que nunca irán a la quiebra, no se preocupan en trabajar con pérdidas.
- Todos los subsidios que, bajo diferentes formas: condonación de impuestos, préstamos, etc., se hacen a las empresas estatales, son pagadas indirectamente por trabajadores y empresarios eficaces a través de impuestos.

A continuación se presenta un claro ejemplo de todo lo que se mencionó anteriormente de una organización pública que fue estudiada anteriormente por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

## INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### Antecedentes y Objetivos

El 7 de Febrero de 1955 se efectuó la Sesión Inaugural del Instituto de Administración Pública, con la asistencia de funcionarios públicos con posiciones muy importantes en el gobierno, quienes habían advertido la necesidad de crear una institución de este tipo, ante la creciente complejidad de la administración pública mexicana. Esta situación se derivaba de un dinámico proceso de desarrollo, iniciado a partir de los años 40 con el modelo económico de sustitución de importaciones, que permitió una industrialización que desencadenó la transformación de una sociedad eminentemente rural a otra con características urbanas.

El INAP fue creado con el propósito fundamental de promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas en el país, contribuir al mejoramiento de la función pública en los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, además de constituir la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Sus principales actividades son:

- Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia;
- Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales;
- Impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en los ámbitos del gobierno Federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración Pública de los Estados, en los Estatales y Municipales;
- Representar en México al Instituto Internacional de Ciencias Administrativas;
- Promover la creación de institutos de administración Pública en los Estados y colaborar en las actividades de los mismos, y.
- Adquirir o arrendar todos los muebles e inmuebles que requiera para su objeto.

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. En Marzo de 1974, el Instituto tomó el carácter de nacional, después de la fundación de diversos Institutos de Administración Pública en los estados de la República (IAP's).

Desde su creación, el INAP ha tenido una amplia participación en el estudio y elaboración de proyectos en la administración pública, en la impartición de cursos dirigidos al sector público, en la organización y participación en seminarios y como miembro de organismos internacionales relacionados con la administración pública.

Con el propósito de promover la investigación científica en administración pública, desde 1976, se organiza anualmente el Premio del Instituto Nacional de Administración Pública. El Premio INAP tiene un reconocido prestigio y es entregado por el Presidente de la República.

---

### Actividades con Instituciones Nacionales Afines

El INAP mantiene relaciones y realiza eventos (seminarios, coloquios y mesas redondas, entre otros) con colegios y asociaciones afines, como son:

- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Asociación de Egresados del Programa de Alta Dirección de Entidades Públicas.
- Asociación Franco-Mexicana de Administradores públicos.
- Asociación Nacional de Profesores en Administración y Derecho Municipal.
- Asociación Mexicana de Egresados del INAP en España.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Otras instituciones de educación superior e investigación (UNAM, CIDE, Colmes, etc.)

### Destinatarios

Los servicios de consultoría y asistencia técnica del INAP se han estado brindando regularmente a las instituciones federales, estatales y municipales del país.

**Poder Ejecutivo Federal.** Secretarías de Estado (globales y sectoriales), con sus unidades centrales y desconcentradas; entidades paraestatales; servicios de procuración de justicia, y organismos autónomos en materia electoral y de derechos humanos.

**Poder Legislativo Federal.** Se considera el apoyo técnico o administrativo a los legisladores para el desarrollo de los trabajos de competencia de la Cámara de Senadores y de Diputados.

**Poder judicial Federal.** Se plantea el apoyo a sus autoridades para modernizar la organización y funcionamiento de sus tribunales, juzgados, sistemas y estructuras básicas.

**Administración Pública Estatal.** En el ámbito del poder Ejecutivo de los estados, estos servicios han estado involucrados en la reorganización general de numerosas dependencias, entidades paraestatales y organismos autónomos, comprendiendo el desarrollo de los sistemas de planeación, administración, control y los de carácter sustantivo, así como los aspectos de sectorización, desconcentración, descentralización y regionalización de servicios.

**Poderes Legislativo y Judicial de los Estados.** Estos servicios se brindan ya sea para integrar algún estudio o propuesta vinculado con sus atribuciones o para apoyar la modernización de sus servicios administrativos.

**Administración pública Municipal.** Estos servicios se proporcionan para apoyar la modernización de las estructuras y servicios municipales, así como la actualización de sus normas, sistemas y procedimientos, especialmente de aquellos que se relacionan con la administración de sus recursos y la atención de la población.

---

## Servicios

- Consultoría para desarrollar diagnósticos y propuestas de restauración y modernización administrativa, así como para incrementar la productividad de las organizaciones y del factor humano a través de diversos enfoques y técnicas tales como:
  - Reingeniería de procesos.
  - Calidad en el servicio.
  - Mejora continua.
  - Planeación estratégica.
  - Desarrollo de cuadros medios y directivos.
  
- Asistencia técnica para impulsar proyectos económicos de mejora regulatoria que incremente la competitividad de las administraciones públicas e incidan en el impulso de la inversión productiva y el empleo.
  
- Soporte técnico a proyectos de inversión con la realización de estudios de gran visión en donde se considera el desarrollo regional y la vinculación sectorial con las demandas ciudadanas en los servicios de atención.
  
- Acciones de modernización para los sistemas de finanzas públicas.
  - Sistema de tributación y recaudación.
  - Gasto público.
  - Sistema de participación federal.
  - Administración financiera.
  - Concesión de servicios públicos. Promoción y financiamiento de proyectos estratégicos.
  
- Formulación de proyectos de reformas legales y reglamentarias o de acuerdos de colaboración gubernamental en las siguientes materias:
  - Organización de la administración Pública.
  - Planeación y programación gubernamental.
  - Desarrollo regional.
  - Política interior, seguridad pública, protección civil y prevención social.
  - Procuración, administración e impartición de justicia.
  - Presupuesto y contabilidad gubernamental.
  - Evaluación, control y régimen de responsabilidades.
  - Administración de recursos humanos, materiales, financieros, informáticos, de servicios generales y archivo.
  - Registro civil.
  - Registro y catastro público.
  - Turismo, industria, comercio y protección al consumidor.
  - Desarrollo urbano, obras públicas y adquisiciones.
  - Comunicaciones y transportes.



- Desarrollo social, trabajo, educación salud previsión, asistencia y seguridad social.
  - Regulación sanitaria y ecología.

#### Beneficios

- Consolidar el sistema responsable de conducir y planear la organización institucional con un esquema funcional que delimite y vincule claramente las competencias y atribuciones de las instituciones públicas. La modernización de este sistema deberá traducirse en la adecuada instrumentación de los programas y presupuestos en la evaluación de los resultados alcanzados. Todo esto con el apoyo de modernos sistemas de información y coordinación institucional.
- Racionalizar y desarrollar los sistemas de administración, de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la organización, con énfasis en los aspectos de profesionalización, eficacia, costo razonable de los servicios y competitividad institucional.
- Modernizar los servicios de comunicación social, asuntos jurídicos, asuntos internacionales, asesoría técnica y asistencia ejecutiva.
- Consolidar los esquemas institucionales en materia de sectorización, desconcentración, descentralización, regionalización y coordinación intersectorial.
- Conformar los sistemas vinculados con los sectores productivos bajo esquemas de fomento económico y de apoyo a la inversión y al desarrollo de la infraestructura requerida en un enfoque de alta productividad y complejidad.
- Configurar los sistemas relacionados con los sectores de desarrollo social bajo esquemas de ampliación y consolidación de coberturas, racionalización de programas y recursos, fomento de las inversiones, el empleo y la capacitación.
- Apoyar los procesos de mejora regulatoria de los niveles federal, estatal y municipal, a efecto de simplificar trámites, procedimientos y estructuras que propicien entornos favorables a la inversión e impulsen la calidad de los servicios públicos.
- Facilitar el desarrollo de proyectos específicos a través de técnicas de trabajo en grupo para concretar acciones de reingeniería de procesos, mejora continua y cambio organizacional.

#### Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales

El diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales se orientó hacia el desarrollo de las habilidades o capacidades de los directivos que participaron en el programa.

La misión institucional del INAP es:

La promoción, cultivo y desarrollo de la ciencia y la cultura administrativas en el ámbito nacional. Su presencia busca expresar la conciencia de la sociedad sobre los valores de la administración pública en México, con el propósito esencial de actuar en servicio del hombre.

---

Tiene como acciones sustantivas la formación y actualización de servidores públicos, la investigación, la consultoría, la difusión y el intercambio de experiencias e ideas nacional e internacionalmente.

Por lo tanto es altamente valioso que sus programas sean actualizados y que realmente formen interesados en el desarrollo del liderazgo, ya que quienes toman este tipo de diplomados son directivos de empresas centralizadas del gobierno. Por nuestra parte mostraremos si el diplomado logra avances en este ámbito.

Sus acciones se dirigen fundamentalmente al sector público, a fin de fortalecer su capacidad de gestión, y a los sectores privado y social, para captar sus inquietudes y colaborar a dar respuesta a sus demandas.

Para cumplir con los objetivos institucionales, establece las siguientes acciones:

- Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia entre investigadores, académicos y funcionarios de la administración pública, nacional e internacionalmente ( para enriquecer los temas abordados en cada uno de los módulos que integran el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales)
- Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales.
- Servir como órgano de asesoría e información a fin de impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en el gobierno federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración Pública de los estados, en los ámbitos estatal y municipal. ( un ejemplo de esto es el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales; el cual abarca tanto liderazgo, como comunicación y el manejo de conflictos dentro de la organización, sobre todo entre el directivo participante al diplomado y sus subordinados, el cual debe tender a mejorar a través del diplomado).
- Fomentar el acercamiento entre la sociedad y la administración pública, creando las bases para lograr un entendimiento recíproco respecto a los problemas administrativos.

Desde su fundación en el año de 1955 el Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., ha mantenido y promovido una estrecha vinculación con el sector público en los ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal, a fin de coadyuvar en la actualización, capacitación, y formación de los servidores públicos, así como para contribuir al análisis, diseño, formulación e instrumentación de procesos de modernización, competitividad y cambio de la Administración Pública de México.

Con ello el INAP se incorpora de manera decidida al proceso de Profesionalización del servicio público que establece el Programa de Modernización Administrativa 1995-2000, a través de las diversas líneas de acción que lo instrumentan y que permiten dar cumplimiento al logro de su misión institucional.

El Instituto Nacional de Administración Pública ofrece la presente programación con la finalidad de difundir los diversos cursos que se encuentran previstos para el ciclo 2000, en donde se describen los contenidos de: la Maestría, PADEP, Especializaciones, Diplomados, Talleres, Seminarios y Cursos Interinstitucionales.

Asimismo el Instituto hace patente también su disposición para abrir y atender otras opciones de actualización, capacitación y formación a petición de las dependencias gubernamentales y organismos afines

#### Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios en todo tipo de organizaciones, condujeron al Instituto Nacional de Administración Pública a la necesidad de centrar la atención en los mecanismos que tienden a buscar la productividad y calidad de las instituciones.

Considerando el apremio que las instituciones tienen por disponer de los directivos idóneos, que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, el Instituto Nacional de Administración Pública organizó el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen, se propusieron estrategias que facilitarían la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

Los programas de consultoría están orientados al análisis de la estructura organizativa y operativa del sector público, así como a la resolución de problemas específicos que enfrentan los mandos superiores de las dependencias y entidades públicas.

A través del trabajo interdisciplinario, el INAP propone alternativas para la resolución de la problemática de las entidades gubernamentales y la identificación adecuada de sus áreas de oportunidad a fin de fortalecerlas y hacer frente a los retos institucionales.

### III.II. ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La administración privada es aquella en que no existe intervención directa de una autoridad gubernamental.

Nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensa el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios

La administración privada; es la técnica que busca lograr resultados de máximo eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

La administración privada divide determinadas funciones por lo cual hace que sea un organismo social dirigido y coordinado. Por lo que se encarga de unir, organizar, dividir y coordinar todo lo que envuelve a la empresa y sus trabajadores en las diferentes áreas de trabajo.

La administración privada busca directamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella, se hace un aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y la producción.

## Características

La administración privada logra un mayor éxito por que asume las siguientes características:

- Un enfoque en la definición y solución de los problemas.
- Una orientación hacia el logro de fines específicos.
- Una estructura de dirección (el personal responde a lo que se le ordena).
- Un control de recursos.
- Una orientación en las ganancias que tiende a ser más económica y eficaz.

En una empresa privada la administración es esencial y que su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para toda empresa privada quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos, como son: maquinaria, mano de obra, el mercado, en los que indiscutiblemente son supervisados por sus grandes competidores.

Lo que se busca en la administración privada de una empresa es obtener mejores resultados apoyándose en varios instrumentos y técnicas que utiliza esta misma.

En resumen, se reconoce a la administración privada como el instrumento más eficaz para organizar y orientar las energías creadoras del hombre hacia una comunidad civilizada.

La elevación de la productividad es la preocupación mayor actualmente en el campo económico-social, depende, por lo dicho, de la administración privada de las empresas ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas, tendrá que serlo.

Por lo tanto, debemos continuar por dar la definición de empresa, su organización, su composición y, claro su fin y objetivo.

Además de mencionar cuales son los criterios que se utilizan para clasificar a la empresa.

## EMPRESA

Existen cuatro factores de producción, entre ellos: el trabajo, la naturaleza y capital, se comprende que cada uno de ellos aisladamente, no podrían producir nada sin la intervención de un elemento coordinador que los combine en forma adecuada. Este factor es la organización o la empresa.

La empresa surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de producción, sino son varios: unos aportan bienes, otros trabajo, otros coordinan y entre todos logran producir.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorece el progreso humano -como finalidad principal- al

---

permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el ambiente económico del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Es probable que la empresa requiera, a medida que pase el tiempo, una parte aún mayor de talento humano, por lo que debe hacerlo si esta destinada a crecer más.

## Concepto

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto de le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.).

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Anthony Jay: Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española: La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas.

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

La empresa es un fenómeno económico que responde a una necesidad. Los hombres forman empresas cuando no tienen los suficientes recursos individuales para lograr una producción mayor y más eficiente. Un solo hombre puede lograr una producción de bienes y servicios: aporte la tierra, el capital, el trabajo y coordine la producción.

Sin embargo se entiende por empresa, actualmente, la reunión de varias personas que aportan los diversos recursos necesarios para producir y que esperan obtener una ganancia o lucro para lograr su función social.

## Función Social

Es importante para cualquier empresa demostrar su preocupación por la necesidades de la comunidad, no sólo en el tipo de productos y servicios ofrecidos, sino también en su calidad y seguridad.

La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad. Cuando una empresa da a la comunidad más bienes y servicios que aquellos que utilizó en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social.

La función social de las empresas es cumplir con su función económica, que es para lo que han sido creadas. Cuando una empresa gasta más recursos de los que da a la comunidad, es decir, obtiene pérdidas, no cumple con su función social, ya que no produce riqueza para la colectividad: es una carga y no la ayuda.

Una empresa que trabaja con pérdidas absorbe más riqueza de la que crea. Todas las personas que trabajan en una empresa que opera normalmente con pérdidas, viven de otros trabajadores y empresas eficaces

Al producir riqueza la empresa cumple con su función social. Una empresa puede cumplir con otras funciones que son consecuencia de la obtención de lucro:

- Ser vínculo de creación y distribución de la riqueza.
- Crear empleos.
- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores a través de prestaciones e incentivos.
- Generar impuestos.

Al generar impuestos, una empresa, está aportando medios al gobierno para llevar adelante obras de infraestructura como carreteras, centros sociales, centros recreativos o deportivos, etc.

## Características

Una empresa se caracteriza por:

- La existencia de un patrimonio.
- La combinación de los factores de producción
- La distinción entre los sujetos que aportan los factores de producción.
- La venta en el mercado de los productos obtenidos.
- La magnificación del beneficio o lucro.

Los aspectos más pálidos de la empresa es su capacidad para el desarrollo y el cambio. La empresa triunfa o fracasa según la preferencia que le dan los consumidores de los productos.

La empresa esta en un mercado competitivo que necesita de cambios e innovaciones tan frecuentes y variables como las necesidades y gustos de los consumidores.

## Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuya al funcionamiento adecuado. Pueden ser:

**Materiales:** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de una empresa

**Técnicos:** Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos

**Humanos:** Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

**Financieros:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

## CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

## ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1. **INDUSTRIALES.-** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en :

**Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.

**Manufactureras:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos

---

de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

2. **COMERCIALES.-** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- Mayoristas.- cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- Minoristas o detallistas.- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas.- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **SERVICIO.-** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- Servicios privados varios
  - Asesoría
  - Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
  - Promoción y ventas
  - Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas

## ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

**Publicas.-** En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social

**Privadas.-** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

## MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin



embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo analizaremos los más usuales:

- 1) Financiero.- El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
- 2) Personal ocupado.- Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.
- 3) Producción.- Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.
- 4) Ventas.- Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.
- 5) Criterio de nacional financiera.- Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interpolación de la chica y la grande.

## OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características. Ejemplos:

Criterio económico.- Según Diego López Rosado, economista mexicano, se puedan clasificar en las que se mencionan a continuación;

Nuevas.- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias.- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas.- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas.- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.

Secundarias.- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Criterio de constitución legal.- De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad

---

de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

Propósito o valores institucionales de la empresa.

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamenta su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso.

Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos. - Tendente a lograr beneficios monetarios.

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.
2. Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales. - Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
2. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
4. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos. - Dirigidos a la optimización de la tecnología:

1. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

## LA EMPRESA PRIVADA

La empresa se forma con la finalidad principal y primordial de obtener un lucro y una ganancia. El lucro es la causa y fin de las empresas. Una empresa que no obtiene ganancias no cumple con su finalidad.

Las empresas que se dedican a los negocios saben que la esencia de un trato comercial consiste en dejar satisfecho a todo el mundo (proveedor, fabricante, comerciante, detallista consumidor); ya que todos han tomado libremente parte en una transacción y todos han salido ganando.

En ausencia de una continua dosis de satisfacción, el comercio no podría seguir.

## Concepto

Es la empresa formada por particulares. Se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es magnificar sus beneficios.

Estas pueden ser individuales o sociales, según que si titular sea un individuo o una persona física o persona jurídica colectiva o moral.

## Características

- Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia, por la competencia.

## Argumentos

### A favor:

- Esta obligada a ser eficiente, pues de otra manera quiebra u obtiene bajos rendimientos.
- Produce o busca producir artículos de mejor calidad.
- Las empresas privadas desaparecen cuando son ineficientes o los artículos que producen no son necesarios o deseados por la sociedad.
- Al buscar aquellos productos que dejan un mayor margen de ganancias, las empresas privadas fabrican los bienes que los consumidores consideran los más necesarios. Las pérdidas y ganancias son el mejor termómetro de la necesidad que tiene o cree tener la sociedad de determinados productos.
- Al existir múltiples empresas que producen el mismo producto, dan la oportunidad al consumidor de adquirir los bienes y servicios que ofrezcan mayor calidad y menor precio.
- Al ejercitar su poder de compra, el consumidor decide qué deben producir las empresas.

### En contra:

- Busca el lucro y ganancia de unos cuantos, sin importar el interés colectivo.
- No produce los artículos más necesarios para un país, sino aquellos que dejan un mayor margen de ganancias
- Su creación está fincada por razones egoístas.
- No cumple ninguna función social.
- No retribuye justamente a los trabajadores.
- Entre los capitalistas y los empresarios se llevan la tajada de león.

Toda imagen que proyecte una empresa privada debe ser justa y conforme con una realidad exacta.

La empresa privada debe demostrar que es una fuente de oportunidades para el progreso y el enriquecimiento personal. Debe proporcionar el campo de acción para la expresión de la individualidad y el compromiso en un esfuerzo válido en beneficio de la sociedad.

Entonces la empresa privada debe considerarse como un sistema que estimula la iniciativa individual, la imaginación, la asunción de riesgo y el trabajo tenaz.

Como se menciona una empresa privada goza de un prestigio y una imagen favorable ante la sociedad que la provee de sus productos y/o servicios, por lo que difícilmente la población deje de ver a dicha empresa como un gran benefactor para cubrir las diferentes necesidades que se tienen.

### III.III. Marco de Referencia Grupo Qualita

Es la unión de empresas especializadas que bajo una metodología e inversión común ofrecen soluciones integrales de tecnologías de información para las organizaciones públicas y privadas en México, logrando integrar la experiencia de más de 780 profesionistas y más de 120 millones de dólares anuales en proyectos corporativos en nuestro país.

Desde 1983, Qualita ha desarrollado las diferentes divisiones necesarias para apoyar a los corporativos nacionales en la exitosa implementación de proyectos complejos de tecnología de información y contamos con Alianzas de los fabricantes más importantes a nivel nacional e internacional.

La historia data al año de:

- 1983 Informática Timón Surge como un distribuidor de PC's
- 1984 evoluciona para integrar los sistemas departamentales al cómputo personal
- 1991 inicia la evolución hacia servicios, es la primera etapa relacionada con capacitación y servicio técnico
- 1996 se orienta a la integración de sistemas adicionando nuevos servicios
- 1999 con la idea de acrecentar su participación en el mundo de las soluciones tecnológicas, se logra crear QUALITA NET

#### ¿Por qué se crea Grupo Qualita?

● Por la creciente necesidad de los corporativos de asociarse con una empresa lo suficientemente grande y con experiencia real en proyectos complejos en nuestro país, pero capaz de integrar diferentes tecnologías así como adaptarse rápidamente a sus requerimientos.

● Por la necesidad de los corporativos de bajar costos y contratar externamente actividades no estratégicas para la organización.

● Por la necesidad de los corporativos de encontrar empresas especializadas en su campo pero con la capacidad de integrar diferentes tecnologías para dar una solución total, responsabilizándose del diseño, la implantación y el soporte permanente.

## Misión

A través de empresas líderes en su área y basadas en una metodología común, ser la mejor opción en México capaz de diseñar, implementar y soportar soluciones tecnológicas, integrales o de nicho, para que medianas y grandes organizaciones privadas o públicas satisfagan sus necesidades de información y comunicación.

## Visión

Apoyar la productividad y desarrollo de las empresas públicas o privadas de México, a través de la participación, directa o indirecta, en los grandes proyectos de información y comunicación, consolidándonos como el integrador local líder en tecnología.

## Valores

Los valores que nos conforman como una gran familia y hacia los que te pedimos que orientes tus propios valores son:

- La HONRADEZ: Actuamos con rectitud e integridad.
- El RESPETO: Acatamos el derecho de toda persona a tener sus propias ideas y creencias, y a ejercer su libertad para alcanzar sus metas, siempre y cuando sus métodos no sean contrarios a estos principios básicos
- La CONFIANZA: Creemos en las personas, en sus palabras y en sus actos. Asimismo, queremos ser depositarios de su confianza.
- La HONESTIDAD: Queremos ser merecedores de respeto, hablando y actuando con sinceridad, lealtad y veracidad.
- La JUSTICIA: Nuestras decisiones son imparciales y equitativas, todos nuestros tratos.
- El EMPEÑO: Nos afanamos al máximo para cumplir con nuestras actividades y compromisos.
- La AMABILIDAD: Brindar un trato atento, cortés y cordial es nuestro compromiso

## ¿Quiénes conforman Grupo Qualita?

### ● Qualita

Empresa líder en la integración, implantación y soporte de proyectos de infraestructura informática.

### ● e-Siglo

Empresa líder en el desarrollo de aplicaciones web o cliente servidor.

### ● Alterbase

Empresa líder en la implantación de aplicaciones informáticas.

### ● Scitum

Empresa líder en planeación tecnológica y seguridad.

## ¿Qué ofrece Grupo Qualita?

### ● Soluciones

- Consultoría en IT, Seguridad Informática y Análisis de Performance.
- Desarrollo de Software e integración de aplicaciones.
- Aplicaciones-Supply Chain Management, CRM, Media Asset Management, Web Content Management.

### ● Servicios

- Consultoría Técnica Microsoft
- Help Desk, Soporte Técnico y Servicio Técnico
- Capacitación
- Comunicaciones y Administración de Redes y Sistemas

### ● Sistemas

- Infraestructura de software y sistemas
- Soluciones de Alta Disponibilidad y SAN

## ¿Cómo lo ofrece?

Los servicios se entregan de manera integrada en un proceso de 3 etapas:

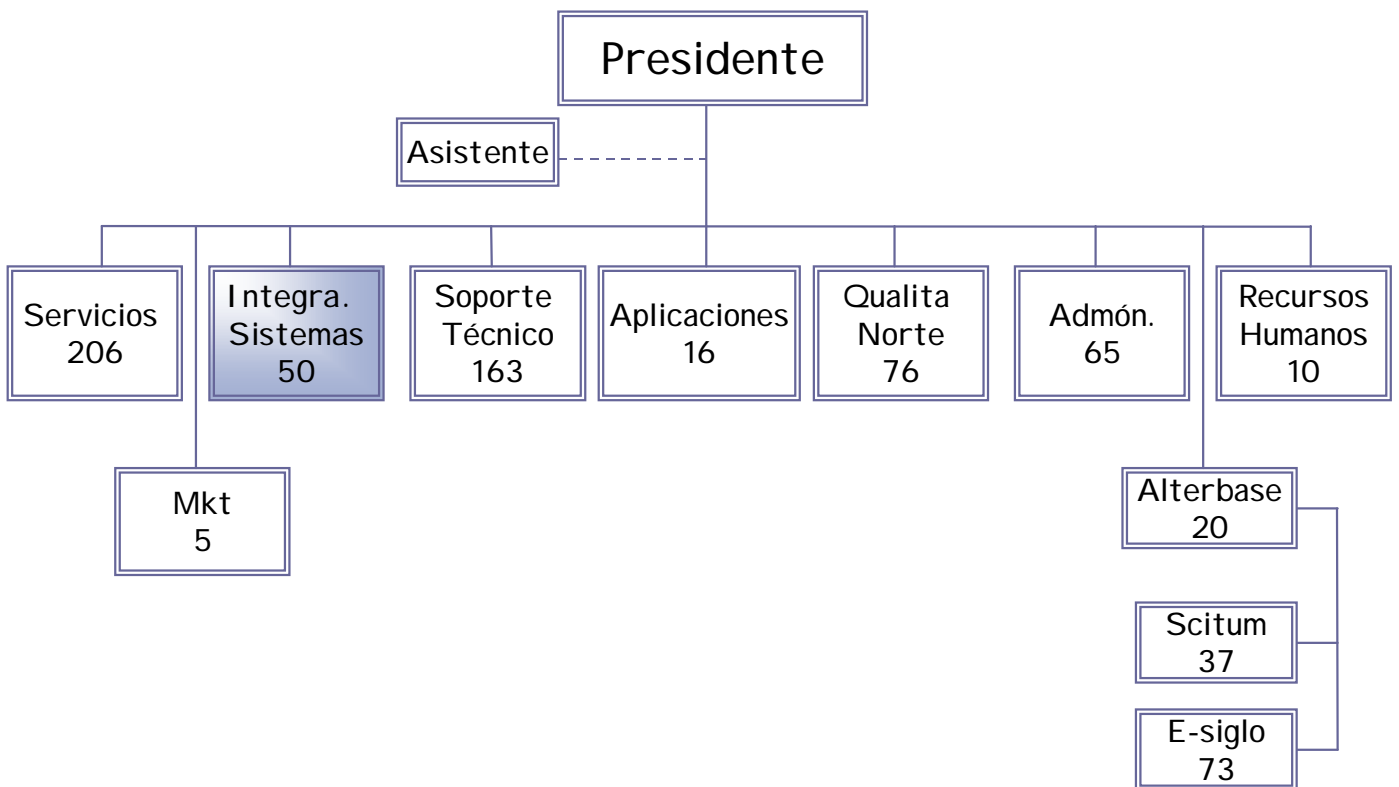
- Consultoría e integración, donde se traduce el requerimiento de negocio de los clientes en un proyecto de tecnología y se integra la oferta.
- El desarrollo o implantación de la aplicación específica.
- La creación de la infraestructura necesaria para operar, así como su soporte permanente.

## ¿Qué beneficios ofrece Grupo Qualita?

- Fortaleza y Flexibilidad
- Independencia de Tecnología
- Especialidad Real e Integración
- Recursos Locales Propios
- Relación de Largo Plazo
- Un solo responsable para el proyecto total de consultoría tecnológica, aplicación, infraestructura y servicio permanente.
- Una empresa que por sus más de 18 años en el mercado combina la solidez y la experiencia necesaria para llevar a cabo sus proyectos con la flexibilidad y conocimiento de una empresa local.
- Una oferta amplia y real con capacidad local de entrega a través de más de 780 empleados, que le permiten reaccionar con rapidez a un costo competitivo.
- Liderazgo e historias de éxito en cada una de sus áreas en el mercado local.
- Integración de las tecnologías líderes mundiales y locales para entregar una solución total.

Organigrama Corporativo Grupo Qualita:

# Corporativo



---

## Qualita

### Integración de Sistemas

#### Misión

Consolidar nuestra posición como el líder local de Tecnología de Información en México, con la capacidad de diseñar, implementar y soportar soluciones tecnológicas, tanto integrales como de nicho para satisfacer las necesidades de información y comunicación de Grandes y Medianas empresas

#### Capacitación

- Microsoft, Lotus , Oracle, HP UX , CA

#### Metodología

- Presencial - 50 Salas en 11 ciudades en México y 9 en Latinoamérica
- Entrenamiento en Línea por Internet
- Autocapacitación por Internet

#### Clientes

- ICA
- IMSS
- Suprema Corte de Justicia
- Bancomer
- ITESM (En Línea)
- S.R.E. (Autocapacitación)

#### Soporte

##### Call Center Soporte y Servicio Técnico

- Servicio de Soporte Telefónico e Internet a Usuarios y Sistemas
- Contratos de Soporte HW y SW a Servidores de Misión Crítica
- Contratos de Soporte HW y SW a Estaciones de Trabajo
- Administración de Órdenes de Trabajo

##### Clientes

- Call Center: Microsoft, HP, ICA, Peñoles
- Servicio Técnico: Telmex, Santander, Inverlat, Coca Cola
- Misión Crítica: Banamex, IMSS, Femsas, BMV
- Administración de Ordenes: UVM, ISSTE



---

## Comunicaciones y N&SM

### Redes Corporativas

- Diseño e implantación de Redes Corporativas.
- Contratos de Mantenimiento de Redes.
- Implantación de Sistemas de N&SM
- Outsourcing N&SM.

### Clientes

- Seguros Comercial América (Red Corporativa, N&SM)
- Cementos Apasco (Migración Token Ring a Ethernet)
- Ericsson (Contrato de Mantenimiento)
- Celanese (Contrato de Mantenimiento)
- Cantarell (Outsourcing)

## Enterprise Content Mgmt (ECM)

### Consultoría , Diseño e Implantación de Sistemas de:

- Workflow del Tipo "Production Class" y "Ad-hoc"
- Captura Masiva y administración de Imágenes
- Administración del Contenido Corporativo
- Web Content Management & Delivery

### Clientes

- Pemex (Sistema de Control de Gestión)
- Banamex (Sistema de Emisión de Pólizas y Reclamos)
- CMP (Banco de Imágenes de Cheques)
- Banco de México (Web Process Management)
- Pepsi (Publicación Dinámica al Web para la Intranet)

## Sistemas

### Sistemas

- Dimensionamiento y configuración de servidores Intel y Unix
- Integración de Servidores y Estaciones de Trabajo (Wintel, HP-UX)
- Soluciones de Alta Disponibilidad
- Sistemas de Almacenamiento Masivo (SAN)
- Preconfiguración y distribución de Estaciones de trabajo

### Clientes

- IMSS (Migración Midrange Regionales)
- SNTE (Elecciones Presidenciales)
- IFE (SAN)
- Inbursa (Consolidación de Servidores y SAN)
- Inverlat (Actualización de Sucursales)

- Peños (Actualización tecnológica)
- CNBV (Alta Disponibilidad y SAN)

## Clientes Principales

### Sector Financiero

- Banamex
- Scotiabank-Inverlat
- Seguros ING
- Comercial America
- GNP Nacional Provincial
- Bolsa Mexicana de Valores

### Sector Retail

- Wal-Mart
- Soriana

### Sector Telecom/Media

- Telmex
- Televisa
- Avantel

### Sector Gobierno

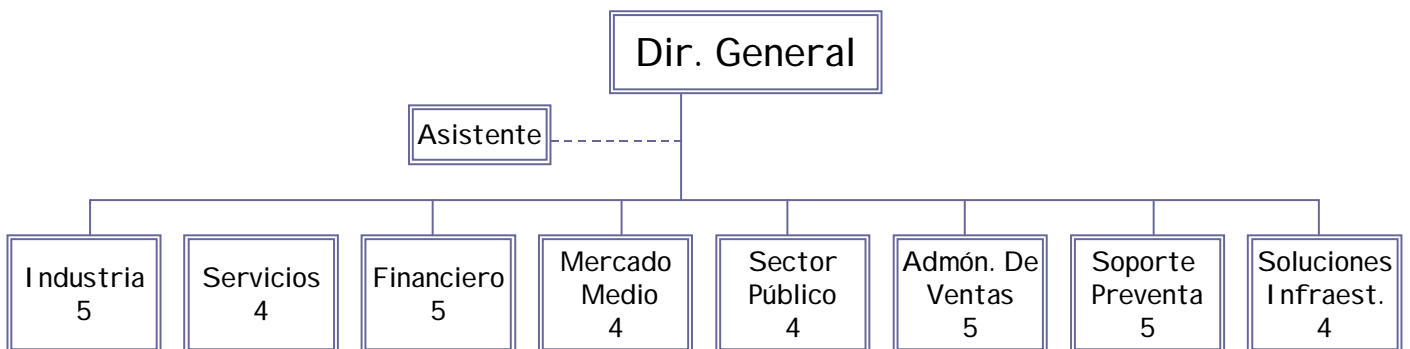
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Secretaría de Educación Pública
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Instituto Federal Electoral
- Pemex

### Sector Manufactura / Minería / Construcción

- Frito Lay
- Alfa
- ICA
- Peños
- Desc

Organigrama del área Integración de Sistemas:

## Integración de Sistemas



---

## IV. RESULTADOS

Como se puede observar en el Marco Referencial, Grupo Qualita es una organización muy grande con diversas líneas de negocios, debido a esto tiene una estructura muy extensa.

Esta investigación esta enfocada a una sola área de esta Organización que a su vez se subdivide en 8 áreas o sectores, con la finalidad de obtener una muestra de toda la organización y darnos una idea de la conformación total de la misma.

A continuación mostraremos los resultados obtenidos al aplicar los respectivos cuestionarios de satisfacción y liderazgo, en donde se muestran una serie de gráficas y tablas que son parte importante de nuestro trabajo de investigación y de las cuales tomamos la evidencia para poder realizar nuestras conclusiones.

### IV.1. EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO

Se aplicó el cuestionario de Hersey y Blanchard a los gerentes de las 8 áreas de Qualita- Integración de Sistemas para determinar bajo qué tipo de liderazgo trabajan los líderes con respecto al enfoque de su desempeño, ya sea enfocado a las tareas o a las relaciones.

Tabla 2. Codigos para el nivel de  
Tarea y Relación

---

A	Alta Tarea-Baja Relación
B	Alta Tarea-Alta Relación
C	Baja Tarea-Alta Relación
D	Baja Tarea-Baja Relación

En la siguiente tabla se muestran las alternativas de acción de los líderes, codificados para el nivel obtenido en los dos rubros y especificando si se trata de líderes eficaces o ineficaces.

Tabla 3. Evaluación de los Líderes de las Áreas

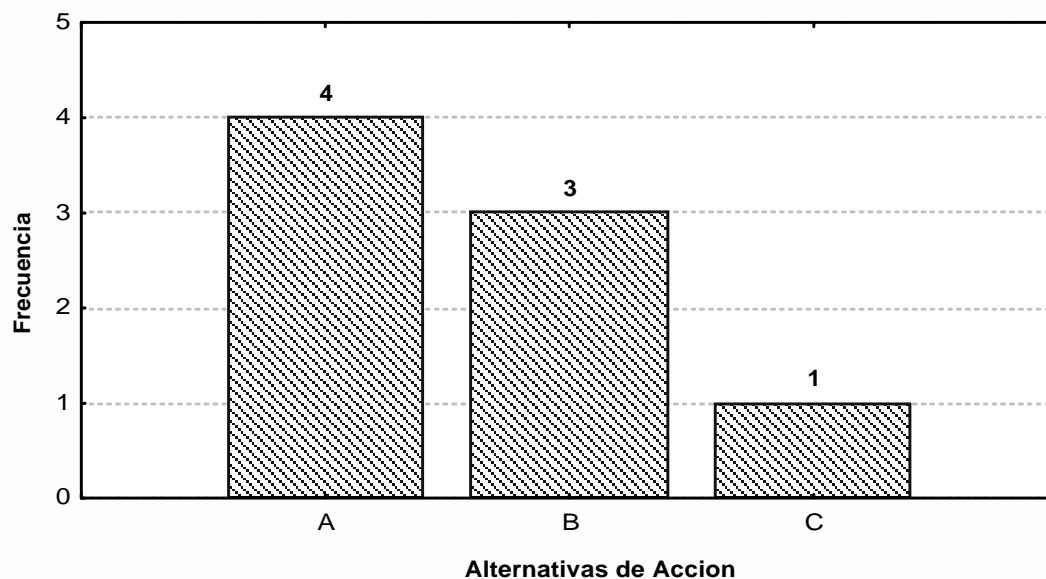
Área/Líder	Alternativa de acción	Puntaje alcanzado	Puntuación Total estilo	Desempeño
• Industria	A	3	-2	Ineficacia
• Soluciones e Infraestructura	B	5	6	Eficacia
• Financiera	A	0	9	Eficacia
• Sector Público	B	3	0	Eficacia
• Mercado Medio	A	0	-4	Ineficacia
• Servicio	B	2	2	Eficacia
• Admón de Ventas	A	4	5	Eficacia
• Soporte de Preventa	C	2	-4	Ineficacia

De acuerdo con los resultados obtenidos de los cuestionarios se encontró que los líderes de Calidad - Integración de Sistemas siguen tres de los cuatro tipos de liderazgo:

“A” con un porcentaje del 50%, “B” con un porcentaje del 37.5% y por último encontramos líderes del tipo “C” con un porcentaje de 12.5%.

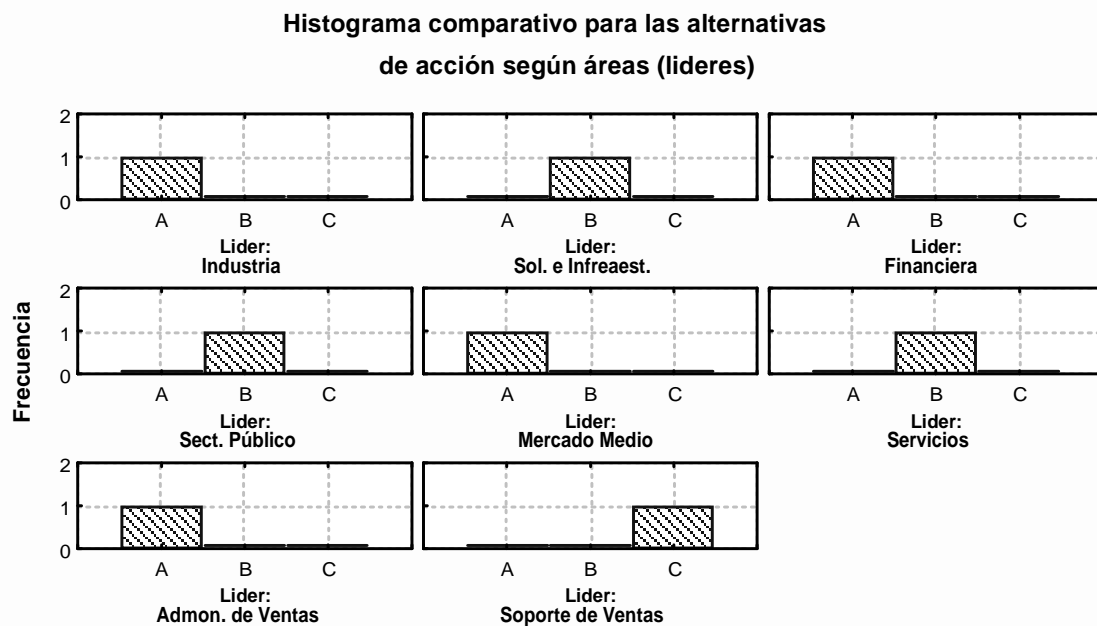
En la tabla 3 se puede observar que de los 8 líderes solo 5 (62.5%) son líderes eficaces, ya que obtuvieron una puntuación positiva y los otros 3 (37.5%) son ineficaces ya que obtuvieron una puntuación negativa.

Histograma para las alternativas de acción de los líderes



Gráfica 2

En las siguientes gráficas se puede observar los comportamientos de los tipos de liderazgo en la muestra así como, las áreas a que pertenecen, el tipo de liderazgo que ejerce el líder de esa área, los puntajes obtenidos en las alternativas de acción y la puntuación total obtenida así como si se trata de un líder eficaz o ineficaz.



**Gráfica 3**

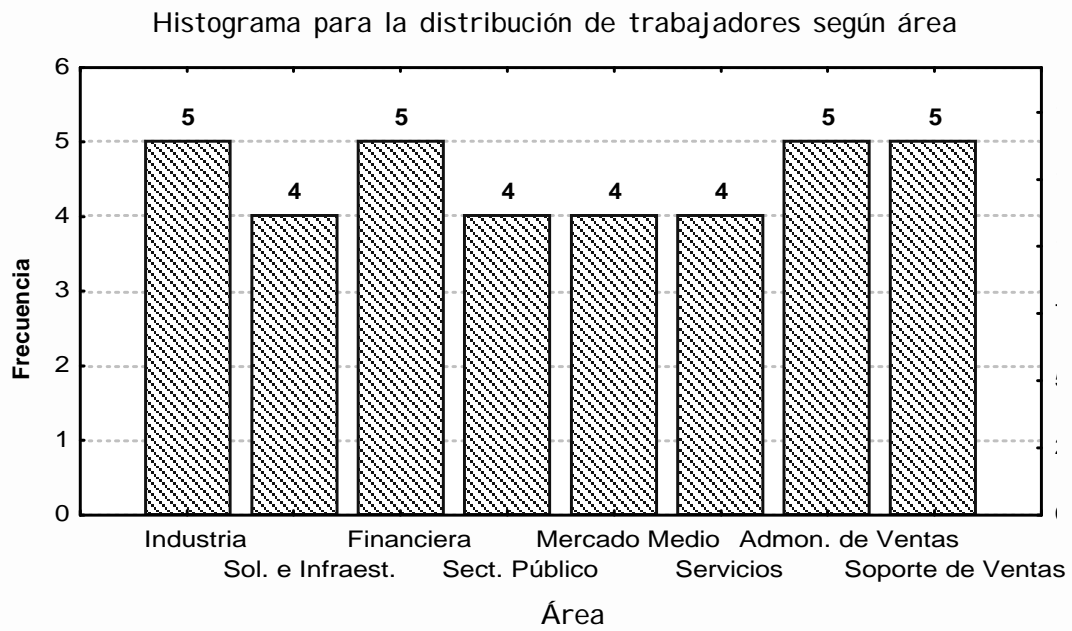
Con base en las tablas anteriores observamos que el tipo de liderazgo predominante en el Quality Integración de Sistemas es el Líder Tipo A que está enfocado más al cumplimiento de las Tareas que a las Relaciones. Este es un dato interesante que más adelante nos servirá para el análisis del Índice de Satisfacción y para ver cómo influye el tipo de liderazgo en el Índice de Satisfacción.

## IV.II. EVALUACIÓN DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

El índice de satisfacción de los trabajadores, se obtuvo a través de un cuestionario (descrito con anterioridad) que consta de 40 preguntas, cada pregunta tiene una calificación que va desde 1 hasta 5 de los cuales las personas que eligieron las calificaciones 1 y 2, son consideradas personas insatisfechas, las personas que eligieron la calificación 3 se les toma como personas pasivas es decir no están ni satisfechas ni insatisfechas y para las personas que eligieron las calificaciones 4 y 5 se les considera personas satisfechas.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Esta escala de calificación cualitativa es respecto a la pregunta en que se dieron las calificaciones.

Los cuestionarios de Satisfacción se aplicaron a 36 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 5 en el área de Industria; 4 en el área de Solución e Infraestructura; 5 en el área Sector Financiero (financiera); 4 en el área de Sector Público; 4 en el área de Mercado Medio; 4 en el área de Servicios; y por último 5 en el área de administración de Ventas.



Gráfica 1

A continuación presentamos un resumen de las medidas estadísticas, obtenidas a partir de los datos de los cuestionarios de satisfacción y que nos servirán posteriormente para el análisis correlacional.

Tabla 1. Resumen estadístico del Índice de Satisfacción por Área

Trabajador	Área	No de trabajador dentro del área	PUNTAJE					
			Ítems (Cuestionario)	Promedio por ítem	Mediano por ítem	Grado de Satisfacción	Total Acum	% Relativo a 200 puntos
1	Industria	1	40	56	3	Pasivo	112	56.0
2		2	40	74	4	Satisfecho	148	74.0
3		3	40	71	4	Satisfecho	142	71.0
4		4	40	63	3	Pasivo	126	63.0
5		5	40	50	2	Insatisfecho	100	50.0
6	Solución e infraestructura	1	40	74.5	4	Satisfecho	149	74.5
7		2	40	73	4	Satisfecho	146	73.0
8		3	40	91	5	Satisfecho	182	91.0
9		4	40	96.5	5	Satisfecho	193	96.5
10	Financiera	1	40	60	3	Pasivo	120	60.0
11		2	40	83	4	Satisfecho	166	83.0
12		3	40	74	4	Satisfecho	148	74.0
13		4	40	69.5	3	Pasivo	139	69.5
14		5	40	56	3	Pasivo	112	56.0
15	Sector Público	1	40	77	4	Satisfecho	154	77.0
16		2	40	91.5	5	Satisfecho	183	91.5
17		3	40	86	4	Satisfecho	172	86.0
18		4	40	72.5	4	Satisfecho	145	72.5
19	Mercado Medio	1	40	70.5	3	Pasivo	141	70.5
20		2	40	75	4	Satisfecho	150	75.0
21		3	40	61	3	Pasivo	122	61.0
22		4	40	62	3	Pasivo	124	62.0
23	Servicios	1	40	84.5	4	Satisfecho	169	84.5
24		2	40	71.5	4	Satisfecho	143	71.5
25		3	40	72.5	4	Satisfecho	145	72.5
26		4	40	59	3	Pasivo	118	59.0
27	Administración de Ventas	1	40	62	3	Pasivo	124	62.0
28		2	40	40	2	Insatisfecho	80	40.0
29		3	40	56.5	3	Pasivo	113	56.5
30		4	40	74.5	4	Satisfecho	149	74.5
31		5	40	40	1	Insatisfecho	80	40.0
32	Soporte de Venta	1	40	59	3	Pasivo	118	59.0
33		2	40	90	5	Satisfecho	180	90.0
34		3	40	53	3	Pasivo	106	53.0
35		4	40	52.5	2	Insatisfecho	105	52.5
36		5	40	74.5	4	Satisfecho	149	74.5

Este resumen nos muestra el total de trabajadores, en que área de Qualita-Integración de Sistemas se encuentra cada uno, la mediana de las calificaciones dadas a cada pregunta del cuestionario (Ítems) y el puntaje total obtenido respecto de 200 puntos que es la calificación máxima y el porcentaje de satisfacción o Índice que tiene en su trabajo.



Tabla 4. Resumen de medidas estadísticas para el puntaje porcentual del indicador de satisfacción

ÁREA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Industria	62.80	9.00
Solución e infraestructura	83.75	10.23
Financiera	68.50	9.72
Sector Público	81.75	7.46
Mercado Medio	67.13	5.87
Servicios	71.88	9.05
Administración de Ventas	54.60	13.31
Soporte de Venta	65.80	14.52
Global	68.79	13.70

En esta tabla se observan las áreas y los promedios de satisfacción obtenidos en cada una de ellas, además de su desviación estándar.

El cuestionario o instrumento para medir el índice de satisfacción esta compuesto por 10 módulos que son algunos factores que pueden influir en la satisfacción de los trabajadores, ahora veremos mas detalladamente el comportamiento del índice de satisfacción respecto a cada módulo.

Tabla 5a. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
INDUSTRIA	200	3140	15.70	4.81	3.14	1.57
Motivación	20	310	15.50	5.36	3.10	1.55
Delegación Funciones	20	315	15.75	4.06	3.15	1.58
Análisis Problemas y TD	20	370	18.50	3.66	3.70	1.85
Entrenamiento y Capacitación	20	290	14.50	4.84	2.90	1.45
Desempeño del Trabajo	20	275	13.75	5.59	2.75	1.38
Planeación	20	275	13.75	4.83	2.75	1.38
Administración del Tiempo	20	355	17.75	4.13	3.55	1.78
Sugerencias	20	305	15.25	3.80	3.05	1.53
Trabajo en Equipo	20	360	18.00	3.40	3.60	1.80
Comunicación	20	285	14.25	5.68	2.85	1.43

Tabla 5b. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
SOLUCIONES E INFRAESTRUCTURA	160	3350	20.94	4.17	4.19	2.09
Motivación	16	310	19.38	5.44	3.88	1.94
Delegación Funciones	16	355	22.19	4.07	4.44	2.22
Análisis Problemas y TD	16	365	22.81	2.56	4.56	2.28
Entrenamiento y Capacitación	16	335	20.94	3.75	4.19	2.09
Desempeño del Trabajo	16	330	20.63	4.43	4.13	2.06
Planeación	16	310	19.38	5.44	3.88	1.94
Admón. del Tiempo	16	345	21.56	3.01	4.31	2.16
Sugerencias	16	340	21.25	4.28	4.25	2.13
Trabajo en Equipo	16	330	20.63	3.59	4.13	2.06
Comunicación	16	330	20.63	4.03	4.13	2.06

Tabla 5c. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
FINANCIERA	200	3425	17.13	4.47	3.43	1.71
Motivación	20	300	15.00	5.85	3.00	1.50
Delegación Funciones	20	360	18.00	4.97	3.60	1.80
Análisis Problemas y TD	20	385	19.25	1.83	3.85	1.93
Entrenamiento y Capacitación	20	325	16.25	4.83	3.25	1.63
Desempeño del Trabajo	20	310	15.50	5.10	3.10	1.55
Planeación	20	335	16.75	4.38	3.35	1.68
Admón. del Tiempo	20	360	18.00	3.40	3.60	1.80
Sugerencias	20	320	16.00	4.17	3.20	1.60
Trabajo en Equipo	20	380	19.00	4.17	3.80	1.90
Comunicación	20	350	17.50	3.44	3.50	1.75

Tabla 5d. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
SECTOR PUBLICO	160	3270	20.44	3.86	4.09	2.04
Motivación	16	325	20.31	3.40	4.06	2.03
Delegación Funciones	16	355	22.19	2.56	4.44	2.22
Análisis Problemas y TD	16	320	20.00	3.65	4.00	2.00
Entrenamiento y Capacitación	16	295	18.44	5.07	3.69	1.84
Desempeño del Trabajo	16	310	19.38	4.03	3.88	1.94
Planeación	16	330	20.63	4.03	4.13	2.06
Admón. del Tiempo	16	310	19.38	3.10	3.88	1.94
Sugerencias	16	305	19.06	4.17	3.81	1.91
Trabajo en Equipo	16	380	23.75	2.89	4.75	2.38
Comunicación	16	340	21.25	2.89	4.25	2.13

Tabla 5e. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
MERCADO MEDIO	160	2685	16.78	5.12	3.36	1.68
Motivación	16	220	13.75	5.63	2.75	1.38
Delegación Funciones	16	305	19.06	4.55	3.81	1.91
Análisis Problemas y TD	16	330	20.63	3.59	4.13	2.06
Entrenamiento y Capacitación	16	260	16.25	5.32	3.25	1.63
Desempeño del Trabajo	16	240	15.00	5.48	3.00	1.50
Planeación	16	250	15.63	4.79	3.13	1.56
Admón. del Tiempo	16	300	18.75	3.42	3.75	1.88
Sugerencias	16	250	15.63	5.44	3.13	1.56
Trabajo en Equipo	16	270	16.88	6.02	3.38	1.69
Comunicación	16	260	16.25	3.42	3.25	1.63

Tabla 5f. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
SERVICIOS	160	2875	17.97	4.21	3.59	1.80
Motivación	16	260	16.25	5.63	3.25	1.63
Delegación Funciones	16	305	19.06	4.91	3.81	1.91
Análisis Problemas y TD	16	315	19.69	1.25	3.94	1.97
Entrenamiento y Capacitación	16	275	17.19	4.46	3.44	1.72
Desempeño del Trabajo	16	265	16.56	3.97	3.31	1.66
Planeación	16	280	17.50	5.77	3.50	1.75
Admón. del Tiempo	16	305	19.06	3.28	3.81	1.91
Sugerencias	16	265	16.56	3.01	3.31	1.66
Trabajo en Equipo	16	330	20.63	3.10	4.13	2.06
Comunicación	16	275	17.1875	3.15	3.44	1.72

Tabla 5g. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

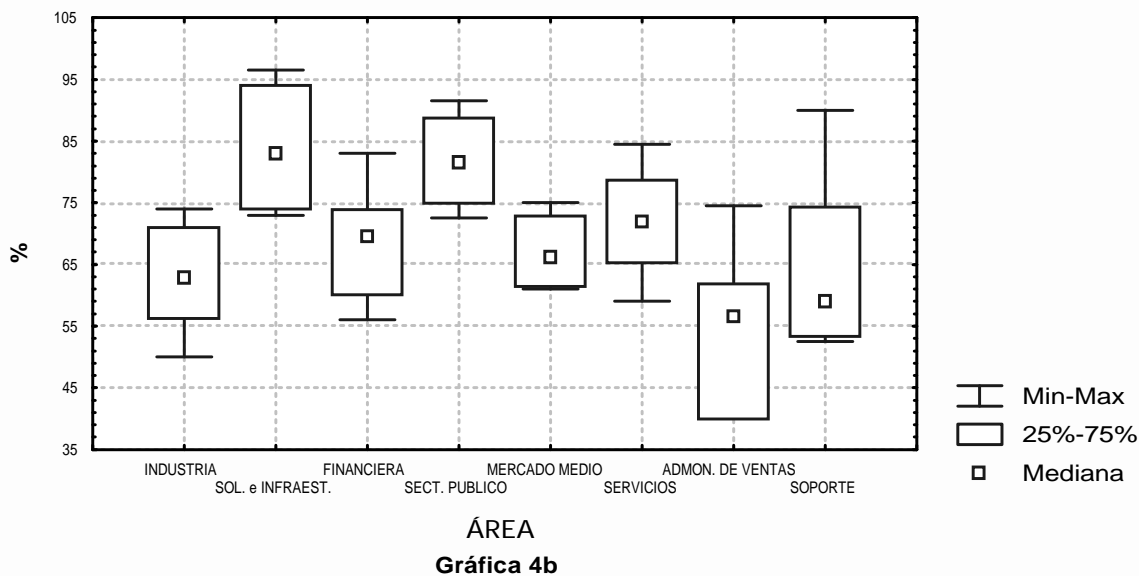
ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
ADMÓN. DE VENTAS	200	2730	13.65	5.69	2.73	1.37
Motivación	20	245	12.25	5.50	2.45	1.23
Delegación Funciones	20	270	13.50	6.09	2.70	1.35
Análisis Problemas y TD	20	365	18.25	3.35	3.65	1.83
Entrenamiento y Capacitación	20	245	12.25	5.73	2.45	1.23
Desempeño del Trabajo	20	215	10.75	5.20	2.15	1.08
Planeación	20	245	12.25	5.50	2.45	1.23
Admón. del Tiempo	20	340	17.00	4.41	3.40	1.70
Sugerencias	20	260	13.00	5.94	2.60	1.30
Trabajo en Equipo	20	305	15.25	6.17	3.05	1.53
Comunicación	20	240	12	4.70	2.40	1.20

Tabla 5h. Resumen de medidas estadísticas para el indicador de satisfacción: Puntaje (%) por módulo puntaje promedio en el módulo y puntaje (%) respecto al puntaje global.

ÁREA	PUNTAJE (%) POR MODULO DE SATISFACCIÓN				Puntaje Promedio en el Módulo	Puntaje(%) Global
	N	Suma	Promedio	Desviación Estándar		
SOPORTE DE PREVENTA	200	3290	16.45	5.71	3.29	1.65
Motivación	20	275	13.75	5.59	2.75	1.38
Delegación Funciones	20	365	18.25	5.20	3.65	1.83
Análisis Problemas y TD	20	390	19.50	3.94	3.90	1.95
Entrenamiento y Capacitación	20	330	16.50	5.64	3.30	1.65
Desempeño del Trabajo	20	290	14.50	6.47	2.90	1.45
Planeación	20	300	15.00	6.49	3.00	1.50
Admón. del Tiempo	20	330	16.50	4.62	3.30	1.65
Sugerencias	20	310	15.50	6.05	3.10	1.55
Trabajo en Equipo	20	395	19.75	5.50	3.95	1.98
Comunicación	20	305	15.25	4.72	3.05	1.53
All Groups	1440	24765	17.1979167	5.32	3.44	1.72

En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento de la satisfacción por área, esto es: de acuerdo a un porcentaje de 1 a 100 se pueden apreciar los índices mínimos y máximos de los trabajadores del área, así como también las medianas y entre qué porcentajes cayeron la mayoría de los trabajadores de cada área.

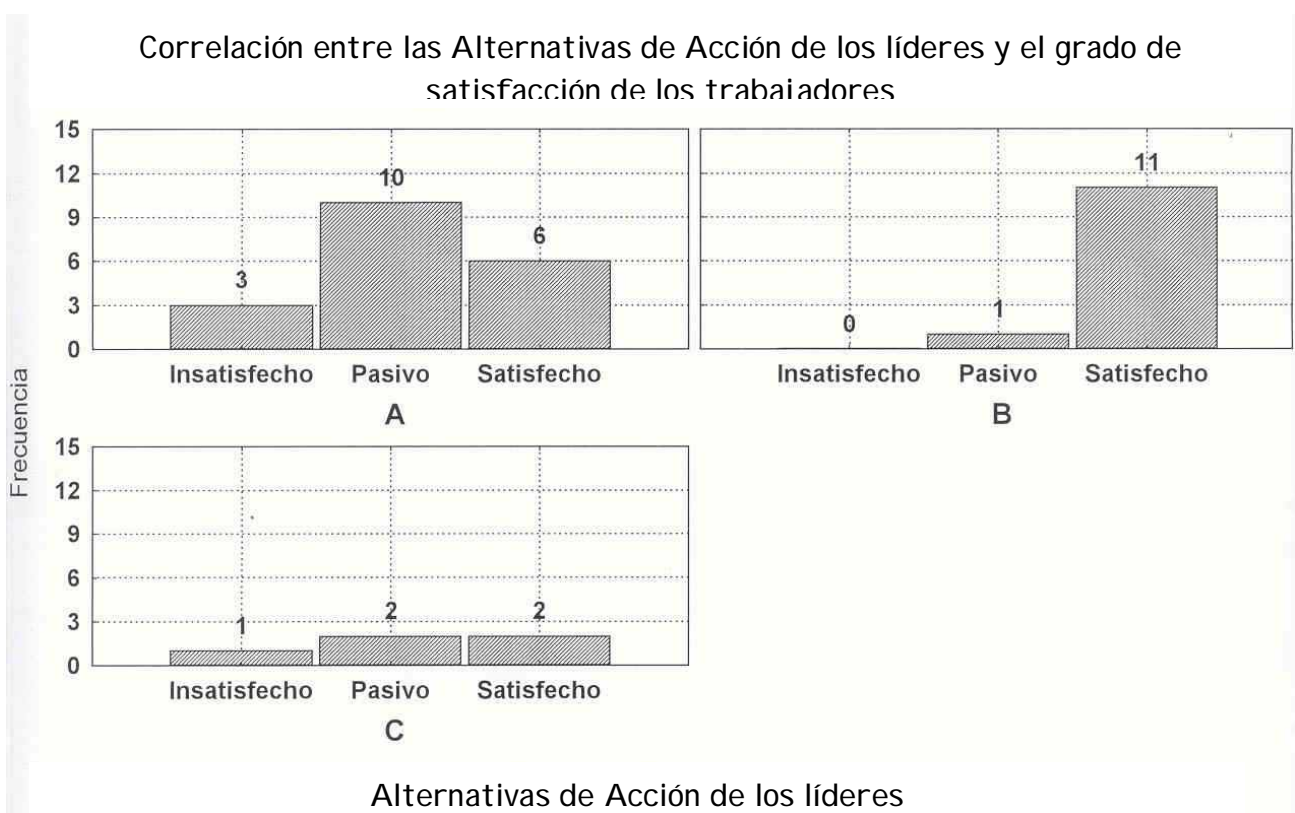
( CONTRASTE DEL PUNTAJE (mediano) DEL INDICADOR DE SATISFACCIÓN SEGÚN LAS ÁREAS



## IV.11. CORRELACIÓN LIDERAZGO-SATISFACCIÓN

Una vez visto el comportamiento del índice de satisfacción de los trabajadores, pasaremos a analizar la forma en que se relaciona esta satisfacción con cada tipo de líder.

En esta sección se presentan los datos y las gráficas que resultaron de correlacionar ambas variables, con el fin de verificar si existen alteraciones significativas que nos lleven a dar respuesta a nuestras preguntas y a nuestra hipótesis de investigación:



Los tipos de Liderazgo encontrados en Qualita-Integración de Sistemas fueron de los tipos "A", "B" y "C", pero nos interesa saber si existe diferencia entre el índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo los ordenes de cada tipo y para esto se planteo una hipótesis de la siguiente forma:

Ho:  $M1 = M2 = M3$

Ha:  $M1 \neq M2$  ó  $M1 \neq M3$  ó  $M2 \neq M3$

Donde:

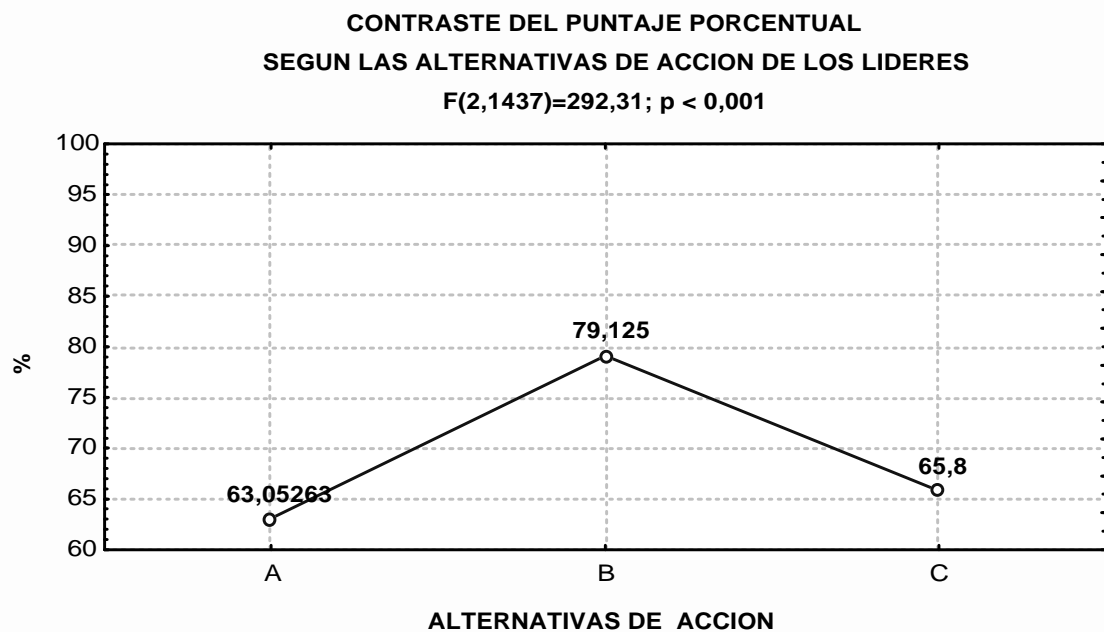
M1 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo del tipo "A"

M2 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo del tipo "B".

M3 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo del tipo "C".

Con un  $\alpha = 0.05$  y un valor  $P = 0.001$ , existe evidencia para rechazar que las medias de los índices de satisfacción de personas que se encuentran bajo los diferentes liderazgo son iguales o bien quiere decir que al menos 2 de ellas difieren significativamente.

Esto se ve mas claramente en la siguiente gráfica:



Gráfica 6

Ahora bien para conocer cuales son los tipos de liderazgo que difieren se realizo la prueba LSD de comparaciones múltiples que nos arrojó los siguientes datos:

Tabla de comparaciones múltiples para los puntajes (%) según las alternativas de acción

ALTERNATIVAS DE ACCION	{1}	{2}	{3}
	63,05263	79,12500	65,80000
A {1}			
B {2}	0.000000		
C {3}	0.002824	0.000000	

Los promedios de satisfacción obtenidos por cada tipo de liderazgo fueron: 63.05263 para el liderazgo del tipo "A"; 79.125 para el liderazgo de tipo "B" y 65.80 para el liderazgo de tipo "C". En la tabla aparecen los valores "P" y como se observa ninguno de esos valores es mayor a  $\alpha = 0.05$  por lo tanto existe evidencia para rechazar que las medias sean iguales entre sí y además los valores más pequeños que se encuentran en las intersecciones de los tipos de liderazgo "A" y "B" y entre los tipos "B" y "C" nos indican que es aquí en donde la diferencia es más significativa.

Tomando como antecedente el que los líderes pueden ser eficaces o ineficaces, se mostró en una tabla que existen 3 líderes ineficaces y 5 eficaces. Por medio de la prueba de Análisis de Varianza se estudió si las medias de los índices de satisfacción para los trabajadores que se encontraban bajo un líder eficiente o uno ineficiente diferían significativamente y se encontró lo siguiente:

Ho:  $M1 = M2$

Ha:  $M1 \neq M2$

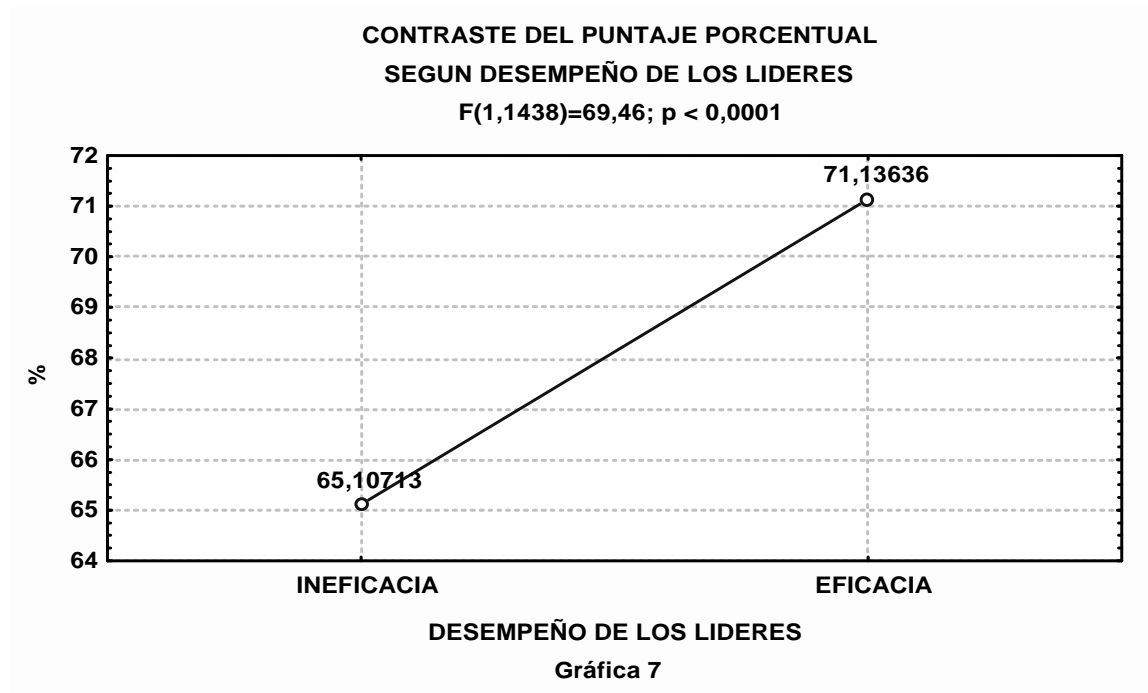
Donde:

M1 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo ineficaz y

M2 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo Eficaz.

Con un  $\alpha = 0.05$  y un valor  $P = 0.0001$ , existe evidencia para rechazar que las medias de los índices de satisfacción de personas que se encuentran bajo un liderazgo eficaz y las que se encuentran bajo un liderazgo ineficaz son iguales.





Para saber si el Índice de satisfacción de los trabajadores es el mismo en todas las áreas se planteó la siguiente Hipótesis:

$H_0: M1 = M2 = M3 = M4 = M5 = M6 = M7 = M8$

$H_a$ : Al menos dos son diferentes

Donde:

M1 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área de Industria.  
M2 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área de Solución e Infraestructura.

M3 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área Financiera.

M4 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área de Sector Público.

M5 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área de Mercado Medio.

M6 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área de Servicios.

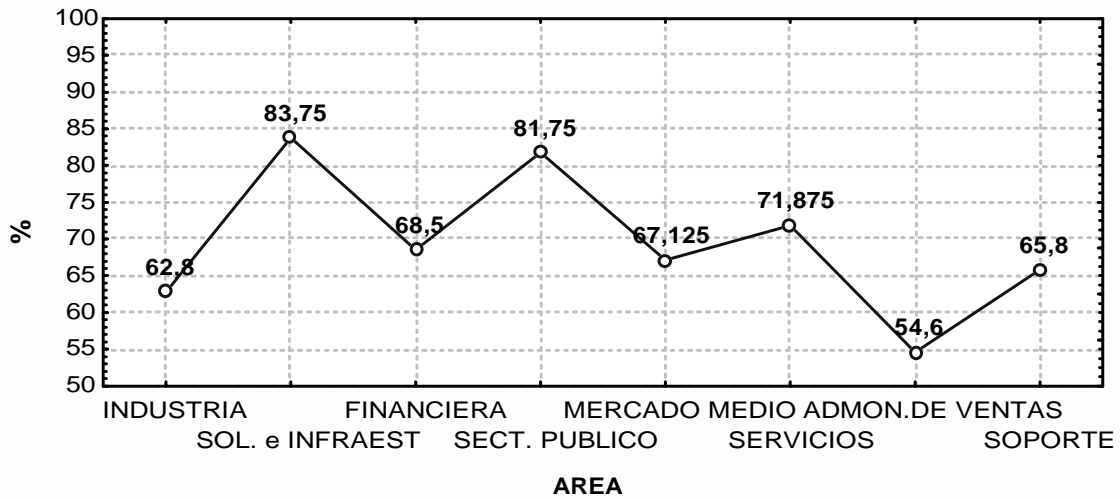
M7 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran de Administración de Ventas.

M8 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores que se encuentran en el área de Soporte.

Con un  $\alpha = 0.05$  y un valor  $P = 0.001$ , existe evidencia para rechazar que las medias de los índices de satisfacción de personas que se encuentran en las diferentes áreas son iguales.

**CONTRASTE DEL PUNTAJE (% promedio) DEL INDICADOR DE SATISFACCION  
SEGUN LAS AREAS**

F(7,1432)=149,28; p < 0,001



Gráfica 4a

Del mismo modo que con el índice de satisfacción respecto a los tipos de liderazgo se realizó la prueba LSD de comparaciones múltiples para conocer cuales eran las áreas en que diferían los promedios de los índices y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 4. Prueba LSD de comparaciones múltiples para el puntaje porcentual promedio según las áreas

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}
	62,80000	83,75000	68,50000	81,75000	67,12500	71,87500	54,60000	65,80000
INDUSTRIA {1}								
SOLUCION E INFRAEST {2}	0.000000							
FINANCIERA {3}	0.000000	0.000000						
SECTOR PUBLICO {4}	0.000000	0.08685226	0.000000					
MERCADO MEDIO {5}	0.000098	0.000000	0.214552805	0.000000				
SERVICIOS {6}	0.000000	0.000000	0.002347	0.000000	0.000050			
ADMON. DE VENTAS {7}	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		
SOPORTE DE VENTAS {8}	0.004120	0.000000	0.009804	0.000000	0.231683403	0.000000	0.000000	

  Sin diferencia estadísticamente significativa

En la parte inferior de la tabla existe un leyenda que indica cuales son los valores para los cuales no existe evidencia significativa para rechazar que sean iguales, y en contraparte todos los demas significan que existe evidencia para rechazar que las medias sean iguales, por lo tanto podemos inferir que para las Áreas de Sector Publico y Solución e Infraestructura; Mercado Medio y Área Financiera; y

Soporte de Ventas y Mercado Medio, no existe evidencia significativa para rechazar que sus medias sean iguales.

En un análisis mas detallado estudiamos cada áreas para conocer el Índice de Satisfacción y saber si era el mismo en cada área y encontramos lo siguiente.

Ho: M1 = M2 = M3 = M4 = M5 = M6 = M7 = M8 = M9 = M10

Ha: Al menos dos son diferentes

Donde:

M1 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Motivación.

M2 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Delegación de funciones.

M3 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Análisis de problemas y toma de Decisiones.

M4 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Entrenamiento y Capacitación.

M5 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Desempeño del trabajo.

M6 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Planeación.

M7 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Administración del tiempo.

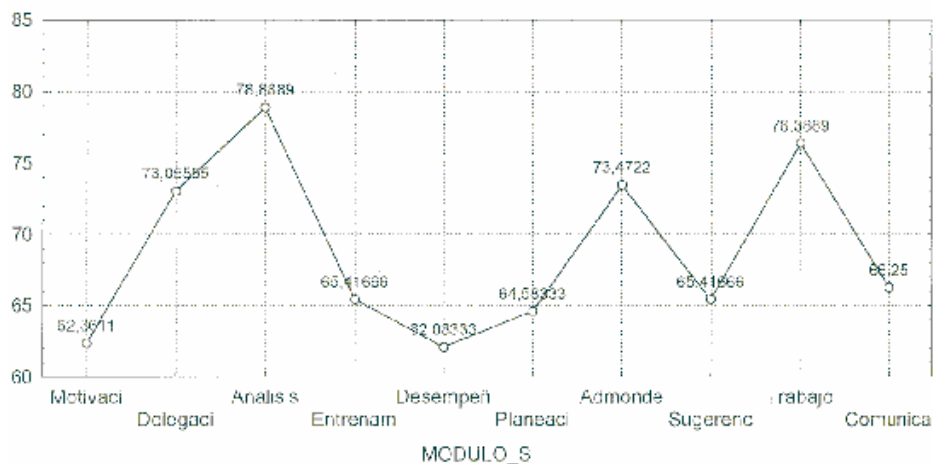
M8 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Sugerencias.

M9 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Trabajo en equipo.

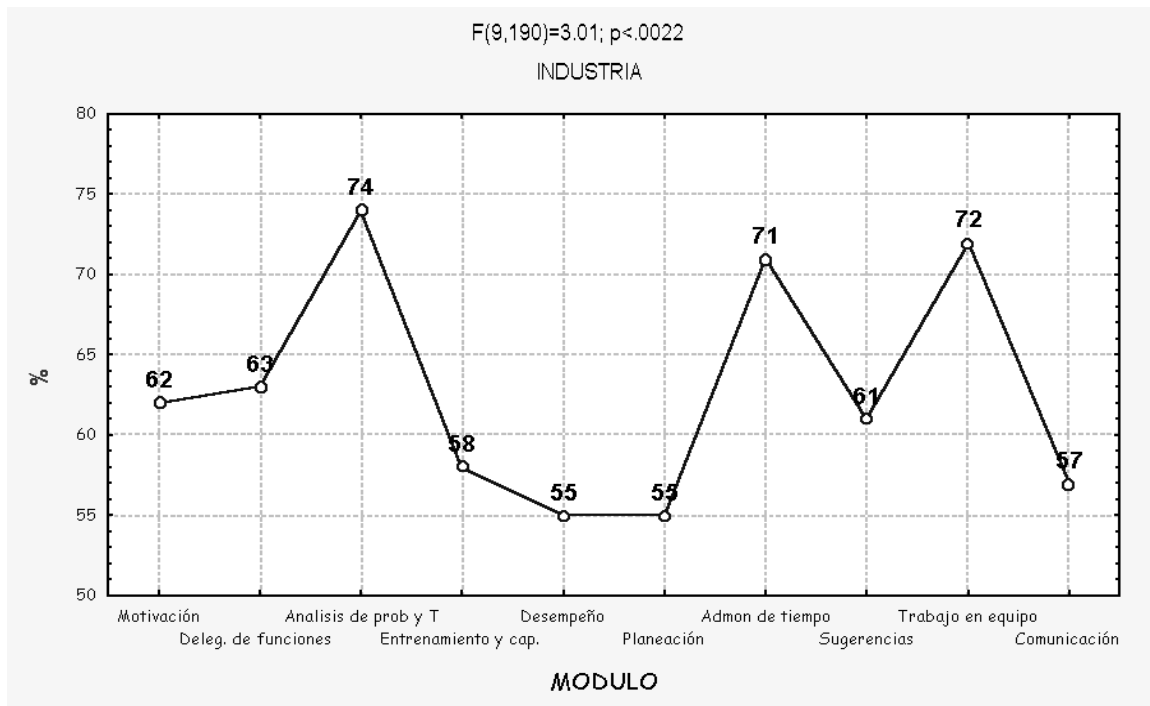
M10 es la media del índice de Satisfacción de los trabajadores en el Módulo de Comunicación.

Con un  $\alpha = 0.05$  y un valor  $P = 0.000$ , existe evidencia para rechazar que las medias de los índices de satisfacción de personas que se encuentran en las diferentes áreas son iguales.

**CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO**  
**F(9,1430)=12.63; p < .0000**  
**Todas las Areas**



Del mismo modo para cada una de las áreas los resultados de los índices de satisfacción fueron:



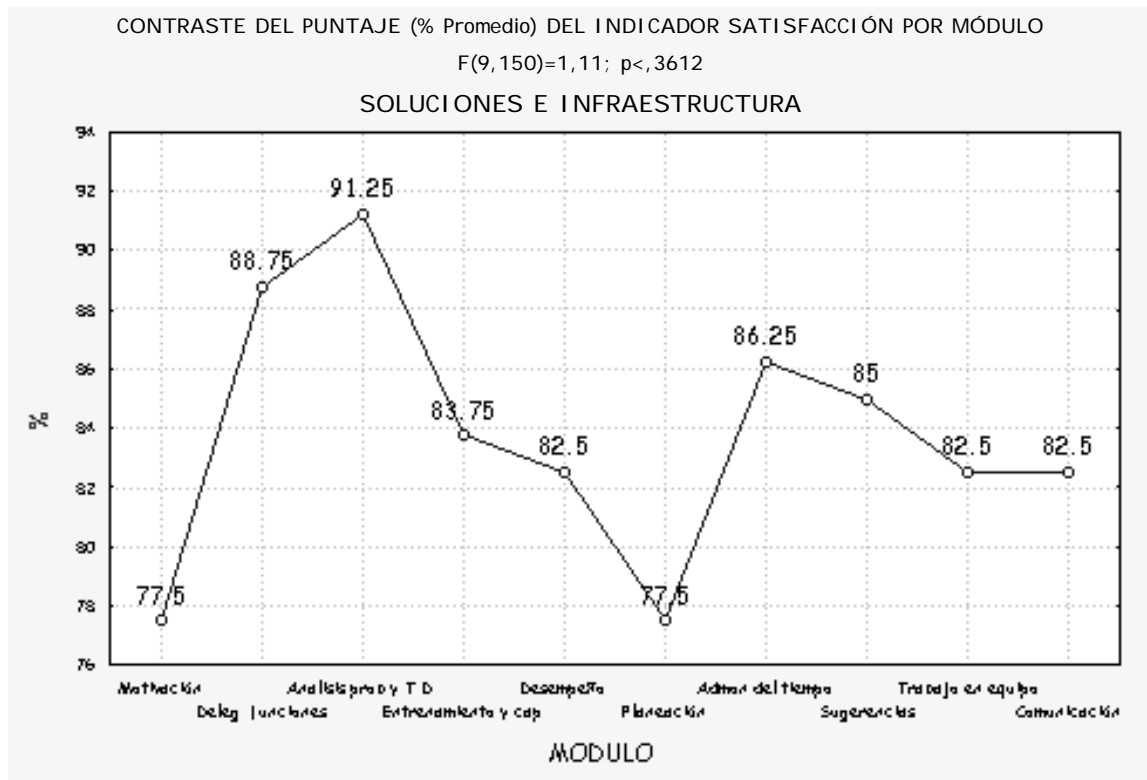
LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

MAIN EFFECT: MODULO\_S

INDUSTRIA

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	15,50000	15,75000	18,50000	14,50000	13,75000	13,75000	17,75000	15,25000	18,00000	14,25000
Motivaci {1}		0.86385	0.04071	0.49302	0.23087	0.23087	0.12391	0.86385	0.08759	0.39167
Delegaci {2}	0.86385		0.06044	0.39167	0.17116	0.17116	0.17116	0.73166	0.12391	0.30419
Analisis {3}	0.04071	0.06044		0.00659	0.00131	0.00131	0.60706	0.02677	0.73166	0.00393
Entrenam {4}	0.49302	0.39167	0.00659		0.60706	0.60706	0.02677	0.60706	0.01718	0.86385
Desempeñ {5}	0.23087	0.17116	0.00131	0.60706		1.00000	0.00659	0.30419	0.00393	0.73166
Planeaci {6}	0.23087	0.17116	0.00131	0.60706	1.00000		0.00659	0.30419	0.00393	0.73166
Admon de {7}	0.12391	0.17116	0.60706	0.02677	0.00659	0.00659		0.08759	0.86385	0.01718
Sugerenc {8}	0.86385	0.73166	0.02677	0.60706	0.30419	0.30419	0.08759		0.06044	0.49302
Trabajo {9}	0.08759	0.12391	0.73166	0.01718	0.00393	0.00393	0.86385	0.06044		0.01076
Comunica {10}	0.39167	0.30419	0.00393	0.86385	0.73166	0.73166	0.01718	0.49302	0.01076	



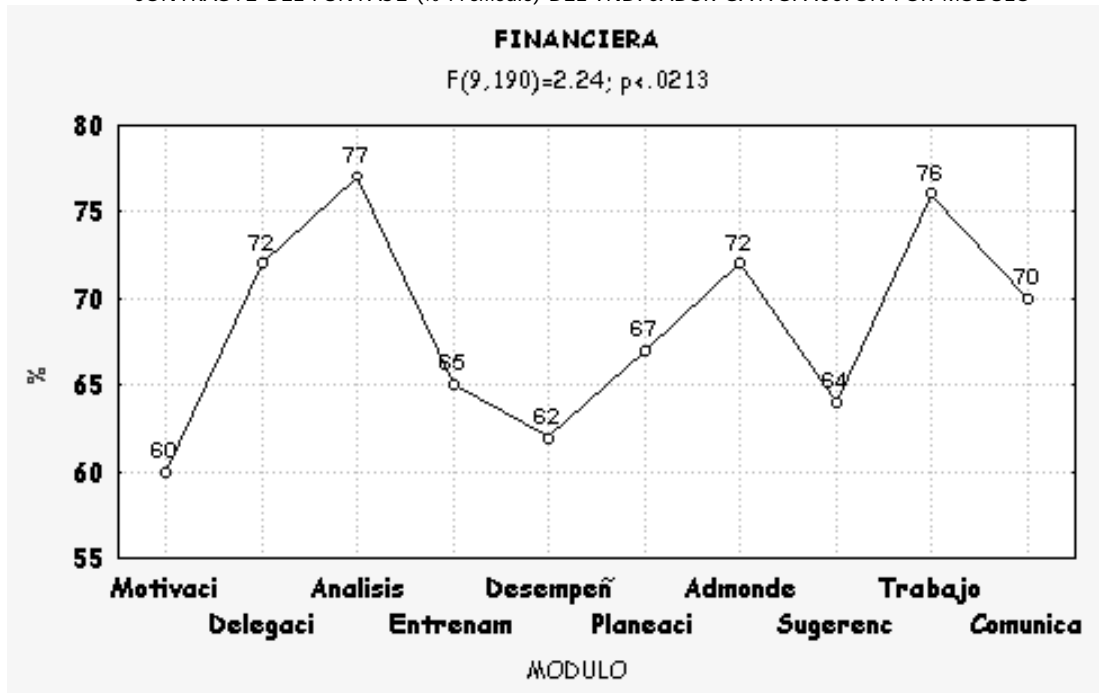
LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)  
Probabilities for Post Hoc Tests

MAIN EFFECT: MODULO\_S

SOLUCION E INFRAESTRUCTURA

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	19,37500	22,18750	22,81250	20,93750	20,62500	19,37500	21,56250	21,25000	20,62500	20,62500
Motivaci {1}		0.05735	0.02055	0.28901	0.39598	1.00000	0.13840	0.20362	0.39598	0.39598
Delegaci {2}	0.05735		0.67099	0.39598	0.28901	0.05735	0.67099	0.52416	0.28901	0.28901
Analisis {3}	0.02055	0.67099		0.20362	0.13840	0.02055	0.39598	0.28901	0.13840	0.13840
Entrenam {4}	0.28901	0.39598	0.20362		0.83176	0.28901	0.67099	0.83176	0.83176	0.83176
Desempeñ {5}	0.39598	0.28901	0.13840	0.83176		0.39598	0.52416	0.67099	1.00000	1.00000
Planeaci {6}	1.00000	0.05735	0.02055	0.28901	0.39598		0.13840	0.20362	0.39598	0.39598
Admon de {7}	0.13840	0.67099	0.39598	0.67099	0.52416	0.13840		0.83176	0.52416	0.52416
Sugerenc {8}	0.20362	0.52416	0.28901	0.83176	0.67099	0.20362	0.83176		0.67099	0.67099
Trabajo {9}	0.39598	0.28901	0.13840	0.83176	1.00000	0.39598	0.52416	0.67099		1.00000
Comunica {10}	0.39598	0.28901	0.13840	0.83176	1.00000	0.39598	0.52416	0.67099	1.00000	

CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO

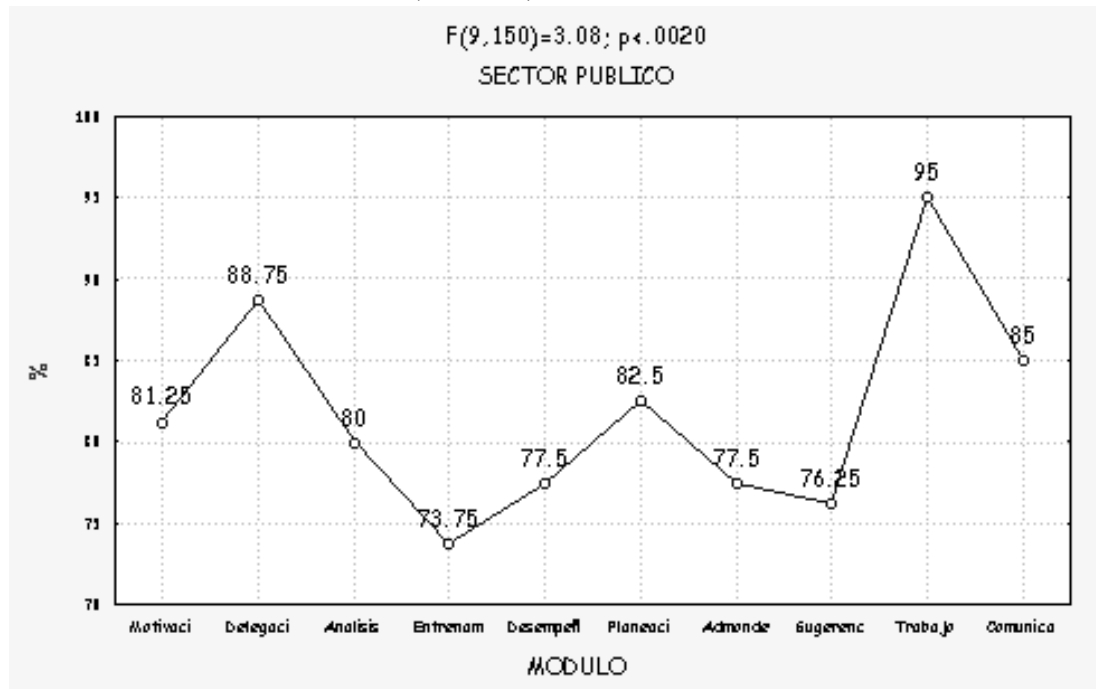


LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)  
Probabilities for Post Hoc Tests  
MAIN EFFECT: MODULO\_S

FINANCIERA

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	15,00000	18,00000	19,25000	16,25000	15,50000	16,75000	18,00000	16,00000	19,00000	17,50000
Motivaci {1}		0.03033	0.00229	0.36439	0.71650	0.20461	0.03033	0.46790	0.00405	0.07057
Delegaci {2}	0.03033		0.36439	0.20461	0.07057	0.36439	1.00000	0.14739	0.46790	0.71650
Analisis {3}	0.00229	0.36439		0.03033	0.00698	0.07057	0.36439	0.01909	0.85590	0.20461
Entrenam {4}	0.36439	0.20461	0.03033		0.58603	0.71650	0.20461	0.85590	0.04690	0.36439
Desempeñ {5}	0.71650	0.07057	0.00698	0.58603		0.36439	0.07057	0.71650	0.01170	0.14739
Planeaci {6}	0.20461	0.36439	0.07057	0.71650	0.36439		0.36439	0.58603	0.10337	0.58603
Admon de {7}	0.03033	1.00000	0.36439	0.20461	0.07057	0.36439		0.14739	0.46790	0.71650
Sugerenc {8}	0.46790	0.14739	0.01909	0.85590	0.71650	0.58603	0.14739		0.03033	0.27663
Trabajo {9}	0.00405	0.46790	0.85590	0.04690	0.01170	0.10337	0.46790	0.03033		0.27663
Comunica {10}	0.07057	0.71650	0.20461	0.36439	0.14739	0.58603	0.71650	0.27663	0.27663	

CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO



LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)

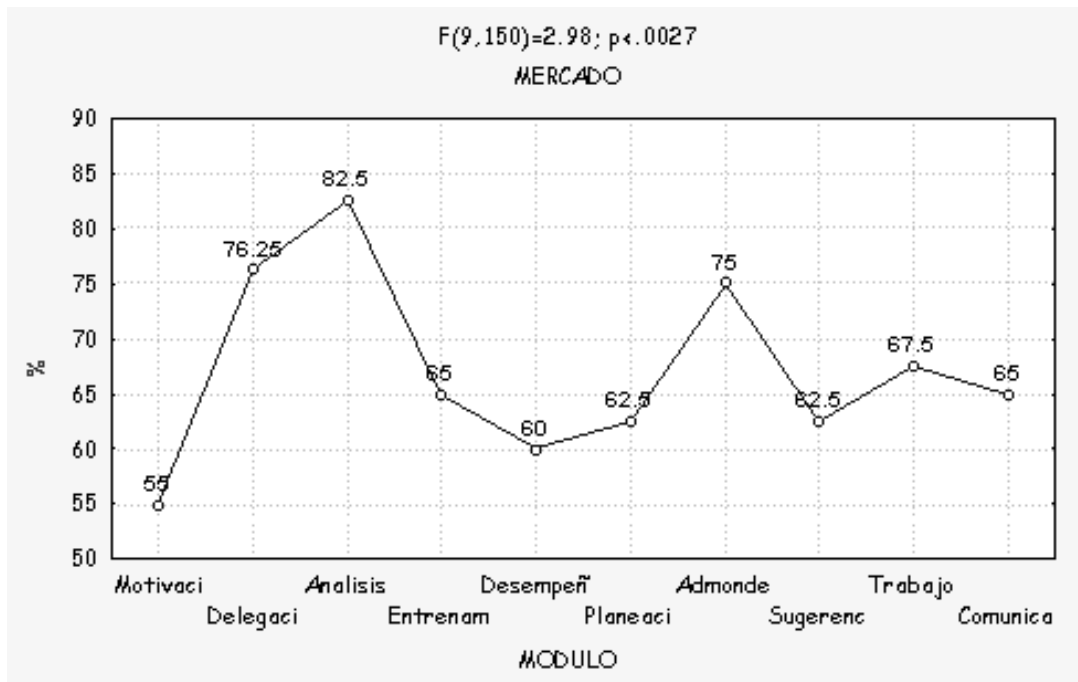
Probabilities for Post Hoc Tests

MAIN EFFECT: MODULO\_S

SECTOR PÚBLICO

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	20,31250	22,18750	20,00000	18,43750	19,37500	20,62500	19,37500	19,06250	23,75000	21,25000
Motivaci {1}		0.14849	0.80906	0.14849	0.46886	0.80906	0.46886	0.33448	0.00860	0.46886
Delegaci {2}	0.14849		0.09226	0.00423	0.03093	0.22806	0.03093	0.01669	0.22806	0.46886
Analisis {3}	0.80906	0.09226		0.22806	0.62900	0.62900	0.62900	0.46886	0.00423	0.33448
Entrenam {4}	0.14849	0.00423	0.22806		0.46886	0.09226	0.46886	0.62900	0.00006	0.03093
Desempeñ {5}	0.46886	0.03093	0.62900	0.46886		0.33448	1.00000	0.80906	0.00090	0.14849
Planeaci {6}	0.80906	0.22806	0.62900	0.09226	0.33448		0.33448	0.22806	0.01669	0.62900
Admon de {7}	0.46886	0.03093	0.62900	0.46886	1.00000	0.33448		0.80906	0.00090	0.14849
Sugerenc {8}	0.33448	0.01669	0.46886	0.62900	0.80906	0.22806	0.80906		0.00039	0.09226
Trabajo {9}	0.00860	0.22806	0.00423	0.00006	0.00090	0.01669	0.00090	0.00039		0.05469
Comunica {10}	0.46886	0.46886	0.33448	0.03093	0.14849	0.62900	0.14849	0.09226	0.05469	

CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO



LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

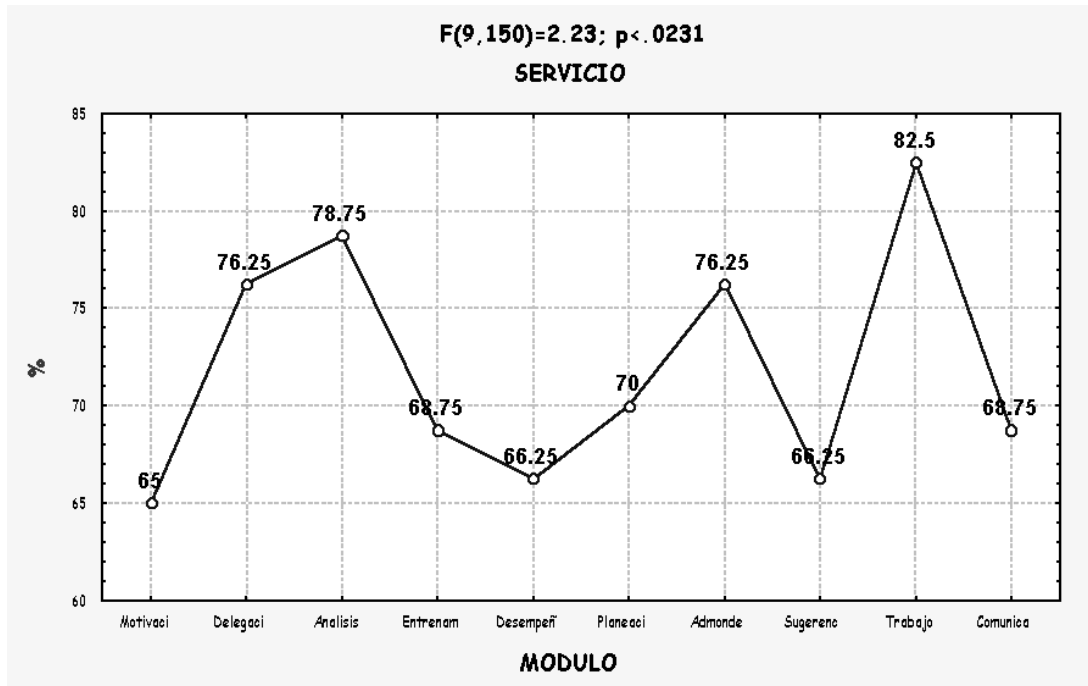
MAIN EFFECT: MODULO\_S

MERCADO MEDIO

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	13,75000	19,06250	20,62500	16,25000	15,00000	15,62500	18,75000	15,62500	16,87500	16,25000
Motivaci {1}		0.00235	0.00010	0.14737	0.46763	0.27646	0.00413	0.27646	0.07068	0.14737
Delegaci {2}	0.00235		0.36415	0.10343	0.01923	0.04703	0.85579	0.04703	0.20451	0.10343
Analisis {3}	0.00010	0.36415		0.01182	0.00130	0.00413	0.27646	0.00413	0.03047	0.01182
Entrenam {4}	0.14737	0.10343	0.01182		0.46763	0.71630	0.14737	0.71630	0.71630	1.00000
Desempeñ {5}	0.46763	0.01923	0.00130	0.46763		0.71630	0.03047	0.71630	0.27646	0.46763
Planeaci {6}	0.27646	0.04703	0.00413	0.71630	0.71630		0.07068	1.00000	0.46763	0.71630
Admon de {7}	0.00413	0.85579	0.27646	0.14737	0.03047	0.07068		0.07068	0.27646	0.14737
Sugerenc {8}	0.27646	0.04703	0.00413	0.71630	0.71630	1.00000	0.07068		0.46763	0.71630
Trabajo {9}	0.07068	0.20451	0.03047	0.71630	0.27646	0.46763	0.27646	0.46763		0.71630
Comunica {10}	0.14737	0.10343	0.01182	1.00000	0.46763	0.71630	0.14737	0.71630	0.71630	



CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO

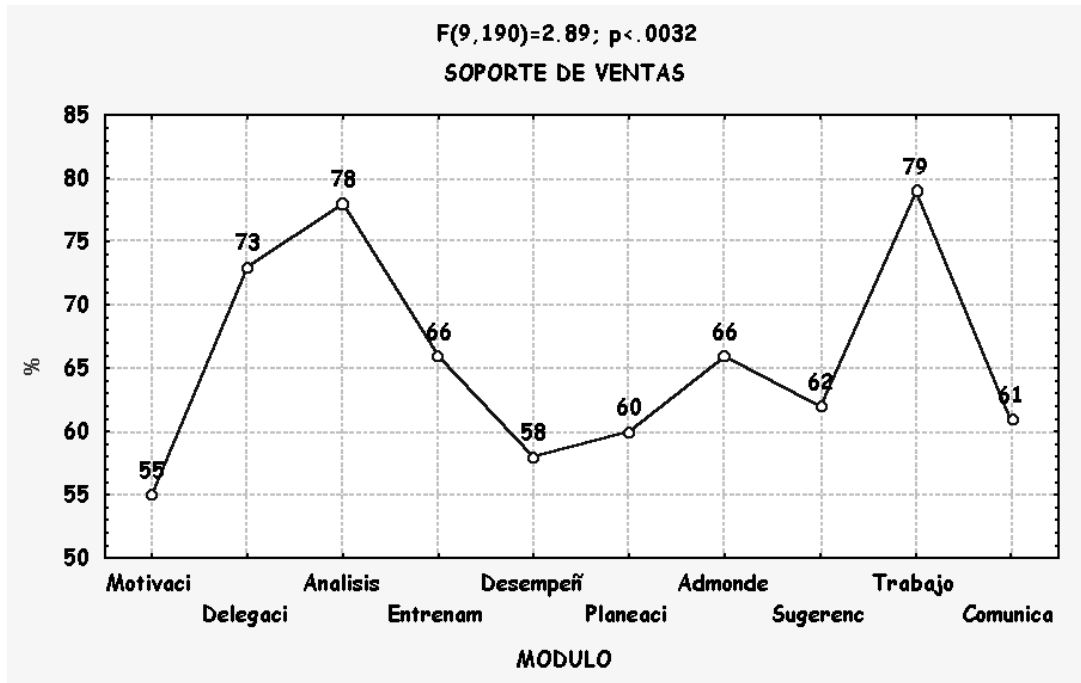


LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)  
Probabilities for Post Hoc Tests  
MAIN EFFECT: MODULO\_S

SERVICIOS

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	16,25000	19,06250	19,68750	17,18750	16,56250	17,50000	19,06250	16,56250	20,62500	17,18750
Motivaci {1}		0.05241	0.01810	0.51555	0.82831	0.38623	0.05241	0.82831	0.00278	0.51555
Delegaci {2}	0.05241		0.66454	0.19439	0.08426	0.27910	1.00000	0.08426	0.27910	0.19439
Analisis {3}	0.01810	0.66454		0.08426	0.03138	0.13042	0.66454	0.03138	0.51555	0.08426
Entrenam {4}	0.51555	0.19439	0.08426		0.66454	0.82831	0.19439	0.66454	0.01810	1.00000
Desempeñ {5}	0.82831	0.08426	0.03138	0.66454		0.51555	0.08426	1.00000	0.00538	0.66454
Planeaci {6}	0.38623	0.27910	0.13042	0.82831	0.51555		0.27910	0.51555	0.03138	0.82831
Admon de {7}	0.05241	1.00000	0.66454	0.19439	0.08426	0.27910		0.08426	0.27910	0.19439
Sugerenc {8}	0.82831	0.08426	0.03138	0.66454	1.00000	0.51555	0.08426		0.00538	0.66454
Trabajo {9}	0.00278	0.27910	0.51555	0.01810	0.00538	0.03138	0.27910	0.00538		0.01810
Comunica {10}	0.51555	0.19439	0.08426	1.00000	0.66454	0.82831	0.19439	0.66454	0.01810	

CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO



LSD test; variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)

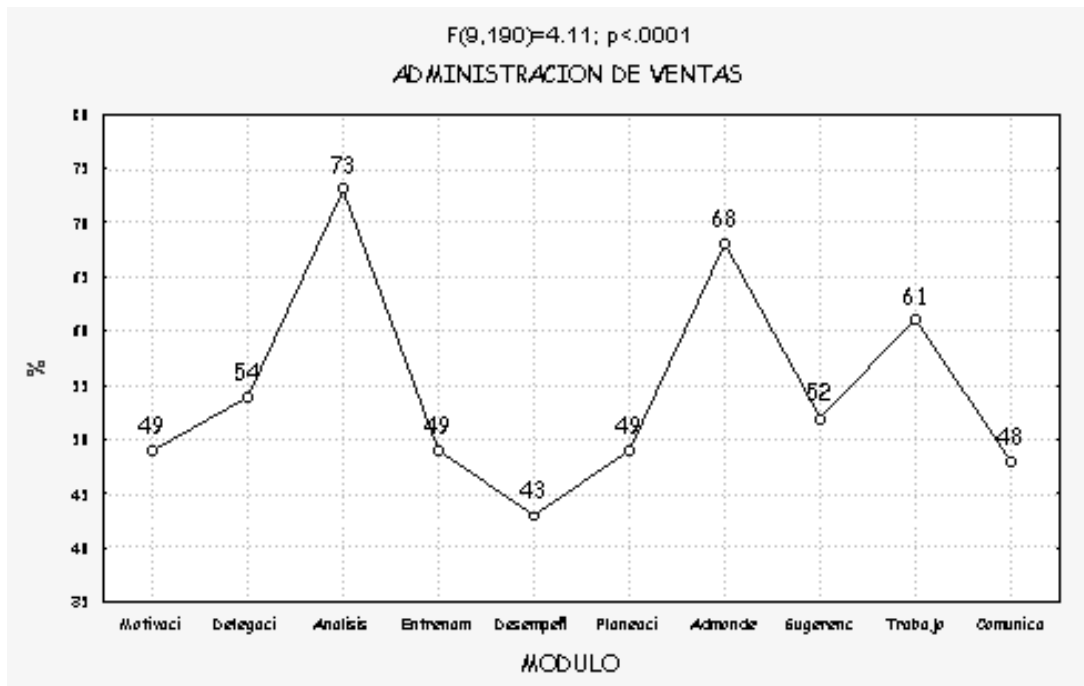
Probabilities for Post Hoc Tests

MAIN EFFECT: MODULO\_S

SOPORTE DE VENTAS

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	13,75000	18,25000	19,50000	16,50000	14,50000	15,00000	16,50000	15,50000	19,75000	15,25000
Motivaci {1}		0.01011	0.00108	0.11401	0.66550	0.47137	0.11401	0.31361	0.00066	0.38757
Delegaci {2}	0.01011		0.47137	0.31361	0.03163	0.06214	0.31361	0.11401	0.38757	0.08489
Analisis {3}	0.00108	0.47137		0.08489	0.00434	0.01011	0.08489	0.02200	0.88539	0.01504
Entrenam {4}	0.11401	0.31361	0.08489		0.24966	0.38757	1.00000	0.56439	0.06214	0.47137
Desempeñ {5}	0.66550	0.03163	0.00434	0.24966		0.77314	0.24966	0.56439	0.00278	0.66550
Planeaci {6}	0.47137	0.06214	0.01011	0.38757	0.77314		0.38757	0.77314	0.00668	0.88539
Admon de {7}	0.11401	0.31361	0.08489	1.00000	0.24966	0.38757		0.56439	0.06214	0.47137
Sugerenc {8}	0.31361	0.11401	0.02200	0.56439	0.56439	0.77314	0.56439		0.01504	0.88539
Trabajo {9}	0.00066	0.38757	0.88539	0.06214	0.00278	0.00668	0.06214	0.01504		0.01011
Comunica {10}	0.38757	0.08489	0.01504	0.47137	0.66550	0.88539	0.47137	0.88539	0.01011	

CONTRASTE DEL PUNTAJE (% Promedio) DEL INDICADOR SATISFACCIÓN POR MÓDULO



LSD test: variable PUNT\_MOD (satisfaccion.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

MAIN EFFECT: MODULO\_S

ADMINISTRACION DE VENTAS

	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}	{8}	{9}	{10}
	12,25000	13,50000	18,25000	12,25000	10,75000	12,25000	17,00000	13,00000	15,25000	12,00000
Motivaci {1}		0.45881	0.00046	1.00000	0.37417	1.00000	0.00530	0.65654	0.07642	0.88213
Delegaci {2}	0.45881		0.00530	0.45881	0.10410	0.45881	0.03901	0.76684	0.30001	0.37417
Analisis {3}	0.00046	0.00530		0.00046	0.00001	0.00046	0.45881	0.00211	0.07642	0.00027
Entrenam {4}	1.00000	0.45881	0.00046		0.37417	1.00000	0.00530	0.65654	0.07642	0.88213
Desempeñ {5}	0.37417	0.10410	0.00001	0.37417		0.37417	0.00027	0.18309	0.00819	0.45881
Planeaci {6}	1.00000	0.45881	0.00046	1.00000	0.37417		0.00530	0.65654	0.07642	0.88213
Admon de {7}	0.00530	0.03901	0.45881	0.00530	0.00027	0.00530		0.01852	0.30001	0.00337
Sugerenc {8}	0.65654	0.76684	0.00211	0.65654	0.18309	0.65654	0.01852		0.18309	0.55331
Trabajo {9}	0.07642	0.30001	0.07642	0.07642	0.00819	0.07642	0.30001	0.18309		0.05509
Comunica {10}	0.88213	0.37417	0.00027	0.88213	0.45881	0.88213	0.00337	0.55331	0.05509	

Para concluir, uno de los puntos principales de esta investigación era el conocer si el tipo de liderazgo influía o no en el índice de satisfacción del personal, para ello se realizó un Análisis  $X^2$  para conocer si existe dependencia o no entre las 2 variables y para ello se planteo:

Ho: El índice de Satisfacción es independiente del tipo de liderazgo que se ejerza.

Ha: El índice de Satisfacción es dependiente del tipo de liderazgo que se ejerza.

Tomando  $\alpha = 0.05$ , se realizaron los cálculos correspondientes a las pruebas de independencia y se obtuvieron los siguientes resultados:

ANÁLISIS DE INDEPENDENCIA				
ALTERNATIVA DE ACCION	INSATISFACCIÓN	PASIVO	SATISFECHO	TOTAL
LÍDER TIPO A	3 15.8% 75.0%	10 52.6% 76.9%	6 31.6% 31.6%	19 52.8
LÍDER TIPO B	0 0.0% 0.0%	1 8.3% 7.7%	11 91.78% 57.9%	12 33.3%
LÍDER TIPO C	1 20.0% 25.0%	2 40.0% 15.4%	2 40.0% 10.5%	5 13.9%
TOTAL	4 11.1%	13 36.1%	19 52.8%	36

En la tabla anterior, por cada celda aparecen tres valores, el primero corresponde al numero de trabajadores que se encuentran bajo determinado tipo de liderazgo, dependiendo de la fila en que se encuentren; el segundo valor corresponde al porcentaje que el primer valor obtiene de acuerdo al total por fila; por último el tercer valor corresponde al porcentaje que el primer valor obtiene por columna.

Los valores arrojados por el análisis fueron:

Chi cuadrado = 11.30  
Grados de Libertad = 4  
Valor de P = 0.02343833

Como se puede observar el valor P cae en el área de rechazo de alfa, por lo tanto podemos decir que existe evidencia necesaria para rechazar que las variables tipo de liderazgo e Índice de Satisfacción sean independientes.

Para eliminar la posibilidad dar un diagnóstico equivocado y que el área influyera también en el índice de satisfacción de los trabajadores, se realizó también la prueba  $X^2$  considerando ahora como variables de estudio al Área y el Índice de Satisfacción del personal la hipótesis fue la siguiente.

Ho: El índice de Satisfacción es independiente del área en donde el trabajador se encuentre.

Ha: El índice de Satisfacción es dependiente del área en donde el trabajador se encuentre.

Tomando  $\alpha = 0.05$ , se realizaron los cálculos correspondientes a las pruebas de independencia y se obtuvieron los siguientes resultados:

ANÁLISIS DE INDEPENDENCIA				
AREA	INSATISFACCIÓN	PASIVO	SATISFECHO	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	2 40.0% %	2 40.0% 15.4%	1 20.0% 5.3%	5 13.9%
FINANCIERA	0 0.0% 0.0%	3 60.0% 23.1%	2 40.0% 5.3%	5 13.9%
INDUSTRIA	1 20.0% 25.0%	2 40.0% 15.4%	2 40.0% 10.5%	5 13.9%
MERCADO MEDIO	0 0.0% 0.0%	3 75.0% 23.1%	1 25.0% 5.3%	4 11.1%
SECTOR PÚBLICO	0 0.0% 0.0%	0 0.0% 0.0%	4 100.0% 21.1%	4 11.1%
SERVICIOS	0 0.0% 0.0%	1 25.0% 7.7%	3 75.0% 15.8%	4 11.1%
SOL. E INFRAESTR.	0 0.0% 0.0%	0 0.0% 0.0%	4 100.0% 21.1%	4 11.1%
SOPORTE DE PREVENTA	1 20.0% 25.0%	2 40.0% 15.4%	2 40.0% 10.5%	5 13.9%
TOTAL	4 11.1%	13 36.1%	19 52.8%	36

En la tabla anterior, los valores significan: el primero corresponde al número de trabajadores que se encuentran en determinada área, dependiendo de la fila en que se encuentren; el segundo valor corresponde al porcentaje que el primer valor obtiene de acuerdo al total por fila; por último el tercer valor corresponde al porcentaje que el primer valor obtiene por columna.

Los valores arrojados por el análisis fueron:

Chi cuadrado	=	18.17
Grados de Libertad	=	14
Valor de P	=	0.19893076

Como se puede observar el valor P no entra al área de rechazo de alfa, lo cual indica que no podemos rechazar que las variables sean independientes entre sí.

## V. CONCLUSIONES

De los tipos de Liderazgo encontrados en Grupo Qualita-Integración de Sistemas, se encontró que sólo se ejercen 3 de los 4 estilos definidos por Hersey y Blanchard:

Tabla 2. Codigos para el nivel de Tarea y Relación

A	Alta Tarea-Baja Relación
B	Alta Tarea-Alta Relación
C	Baja Tarea-Alta Relación
D	Baja Tarea-Baja Relación

Estilo de Liderazgo	Porcentaje
"A"	50.0
"B"	37.5
"C"	12.5

Como puede observarse hay una tendencia hacia los líderes del tipo "A", por lo tanto podemos decir que el perfil dominante que siguen los gerentes en la empresa Grupo Qualita-Integración de Sistemas es el que tiene un enfoque Alta tarea-Baja relación. Sin embargo al verificar los resultados arrojados podemos ver que la satisfacción del personal bajo este estilo de liderazgo es la más baja:

Estilo de Liderazgo	Porcentaje de satisfacción
"A"	63.05
"B"	79.12
"C"	65.80

No podemos asegurar que exista homogeneidad en los tipos de liderazgo, ya que los resultados de correlación indican que existe diferencia significativa entre ellos.

Alternativas de accion	{1}	{2}	{3}
	63,05263	79,12500	65,80000
A {1}			
B {2}	0.000000		
C {3}	0.002824	0.000000	

Los valores  $p = 0$  son más representativos al indicar que existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo, siendo el liderazgo tipo B el que más difiere de los otros estilos.<sup>14</sup>

El Índice de Satisfacción total identificado en Grupo Qualita-Integración de Sistemas es del 70%, por lo tanto, de acuerdo a la escala que tomamos, esta cifra indica que el personal en general está satisfecho.

Escala	Ponderación		Consideración
1	Muy insatisfecho	0%-19.9%	Insatisfecho
2	Insatisfecho	20%-39.9%	
3	Pasivo	40%-59.9%	Pasivo
4	Satisfecho	60%-79.9%	Satisfecho
5	Muy Satisfecho	80%-100%	

Los resultados obtenidos nos muestran claramente que el perfil del líder influye de manera significativa en la satisfacción del personal, entonces un líder tipo B, que sería el ideal de acuerdo a la clasificación de Hersey y Blanchard influye de manera más positiva en la satisfacción que cualquier otro tipo de líder, además de el grado de eficacia o ineficacia que se presente.

La satisfacción del personal con respecto a los módulos del cuestionario no se presenta de manera semejante, es decir que presenta alteraciones significativas entre módulos. Esto se puede observar en la siguiente tabla:

Módulo	Porcentaje
Motivación	62.36%
Delegación de Funciones	73.05%
Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	78.89%
Entrenamiento y Capacitación	65.41%
Desempeño del Trabajo	62.08%
Planeación	64.58%
Administración del Tiempo	73.47%
Sugerencias	65.41%
Trabajo en Equipo	76.39%
Comunicación	66.25%

Como se puede observar hay ciertos módulos en los que la satisfacción disminuye considerablemente, afectando a la satisfacción global.

<sup>14</sup> Si  $p < .05$  indica que existen diferencias significativas, Si  $p > .05$  indica que existe homogeneidad: esto de acuerdo a la hipótesis planteada en la pag. 117



RESUMEN DE HIPÓTESIS			
Si $p \leq \alpha$ , entonces se rechaza Ho			
Hipótesis	Valor P	$\alpha$	Conclusión
Ho: El índice de Satisfacción es independiente del tipo de liderazgo que se ejerza en Grupo Qualita-Integración de Sistemas. Ha: El índice de Satisfacción es dependiente del tipo de liderazgo que se ejerza en Grupo Qualita-Integración de Sistemas.	0.02343833	.05	Se rechaza Ho
Ho: El índice de Satisfacción es independiente del área en donde el trabajador se encuentre. Ha: El índice de Satisfacción es dependiente del área en donde el trabajador se encuentre.	0.19893076	.05	Se acepta Ho
Ho: M1 = M2 = M3 Ha: M1 $\neq$ M2 ó M1 $\neq$ M3 ó M2 $\neq$ M3	0.001	.05	Se rechaza Ho
Ho: M1 = M2 Ha: M1 $\neq$ M2	0.0001	.05	Se rechaza Ho
Ho: M1 = M2 = M3 = M4 = M5 = M6 = M7 = M8 Ha: Al menos dos son diferentes	0.001	.05	Se rechaza Ho
Ho: M1 = M2 = M3 = M4 = M5 = M6 = M7 = M8 = M9 = M10 Ha: Al menos dos son diferentes	0.000	.05	Se rechaza Ho

Después de realizar un estudio detallado, y de acuerdo con las hipótesis estadísticas planteadas, pudimos comprobar gracias a los datos arrojados por los cuestionarios de liderazgo y de satisfacción y de haber sometido los resultados a un análisis estadístico riguroso, podemos concluir que nuestra hipótesis de investigación "La Satisfacción esta influenciada por el estilo del liderazgo", puede ser aceptada con un nivel de significancia del .05, es decir que podemos asegurar con un 95% de certidumbre que el tipo de liderazgo ejercido en Grupo Qualita-Integración de Sistemas influye en el índice de satisfacción del personal que esta sometido bajo los tipos de liderazgo encontrados en las 8 gerencias del área de Integración de Sistemas y no por el área en la que se encuentran los trabajadores.

Por lo tanto podemos señalar que la satisfacción se ve provocada por el estilo del liderazgo al que esta sometido el personal de una organización. Si esto es cierto, y hemos presentado algunas pruebas que respaldan esa opinión, será conveniente interesarse sobre qué personas y qué tipos de liderazgo influyen de manera más positiva en la satisfacción de la organización.

## V.I. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN QUE PODRIA IMPLEMENTAR GRUPO QUALITA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE SU PERSONAL

Es indispensable en una empresa el considerar el trabajo pero para las empresas es mas conveniente el buscar en sus gerentes un tipo de liderazgo que corresponda al perfil del líder que se oriente tanto a las tareas como a las relaciones, ya que esto fomenta a la satisfacción de los trabajadores. Un empleado que se siente satisfecho es capaz de aportar mas en su trabajo que alguien que no esta contento con lo que hace, con el trato que se le da o simplemente con el ambiente en su trabajo en lo cual el Líder es un factor determinante para lograr armonía.

Afirmamos que es importante tener en cuenta el nivel de satisfacción que existe en las organizaciones. En primer lugar, la satisfacción es importante, debido a que tiene el poder de influir tanto en el ausentismo, en la productividad y en la identificación con los objetivos organizacionales, así como en la rotación de personal.

Para el caso de Qualita, podemos proponer que al seleccionar al personal gerencial, busquen un perfil que se adecue más al tipo B propuesto por Hersey y Blanchard, ya que es bajo este estilo de liderazgo donde el personal de la empresa se encuentra más satisfecho, lo cual repercute de manera favorable en su desempeño.

Por otro lado, se observo que hay ciertos módulos en los que se encuentran Índices más bajos de satisfacción, por lo tanto es aquí en donde los gerentes de Grupo Qualita-Integración de Sistemas deben enfatizar sus esfuerzos a fin de elevar dichos Índices y conseguir una mayor participación del personal para la consecución de los objetivos organizacionales.

## VI . BIBLIOGRAFIA

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Roberto Hernández Sampieri. Edit. Mc Graw Hill

ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Carlos Augusto Audirac Camarena. Edit. Trillas

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Keith Davis, 8<sup>va</sup> Edición. Edit. Mc Graw Hill

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, Litwin. Edit.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, L. Fernando Arias Galicia. Edit. Trillas

ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA, David R. Anderson Stringer.  
International Thomson Editores

PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA PARA INGENIERIA Y CIENCIAS, Jay L. Devore, 4<sup>ta</sup> Edición.  
International Thomson Editores

PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA, Ronald Walpole Myers, 3<sup>ra</sup> Edición. Edit. Mc Graw Hill

PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA, Ronald Walpole Myers, 3<sup>ra</sup> Edición. Edit. Mc Graw Hill