



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

ASESORIA: LIC. ALMA P. ADUNA MONDRAGON

CSH

✓ ESTILO DE LIDERAZGO Y MADUREZ DE LOS
TRABAJADORES. SU RELACION CON LA
PARTICIPACION EN EL TRABAJO EN LA
EMPRESA CONTABLE REMRA.



INFORME DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

✓ LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

✓ DURAN LIRA GERARDO ENRIQUE

CSH MAT. 92226689

MEXICO DF

JULIO DE 1997



4 Sep 97
Lic. Alma P. Aduna M.

A través de la vida podemos encontrar verdaderos valores, diferentes expresiones del AMOR. Bendito Aquel que nos permite experimentallo: Paciencia, Comprensión, Responsabilidad, Firmeza, Quebranto.

Correspondiendo a Quien todo me ha dado, y que me conoce desde antes que estuviera en el seno de mi Madre. A Quién siempre me conforta y hace de mí que todo lo pueda. A Quién me ha compartido el cáliz del sacrificio. Al que es la posibilidad de mi imposibilidad.

A tí Señor ... ; GRACIAS !

A quienes cultivan la semilla de mi ser día con día sin menoscabo alguno. A quienes siempre apartan el alimento de su boca para satisfacer mi necesidad. A quienes por amor doblegan sus intereses, haciendo suyos los míos. A quienes con lágrimas manifiestan su firmeza por conducirme por el buen sendero, y que en el desconcierto y la adversidad me ofrecen cúmulos de paciencia y torrentes de respaldo.

A ustedes ... Papá...Mamá..... ; GRACIAS !

A ellos, que comparten conmigo su crecer personal y espiritual. A ellos, que frente a las limitantes de Papá y Mamá saben ser extensiones fieles de ese amor, apoyo y comprensión. A ellos que en las vicisitudes de la vida no han perdido el deseo de compartir el éxito y el fracaso. A esta bendita familia, que a través de los imponderables, hemos podido apreciar su riqueza.

Nora... Gloria... Antonio..... ; GRACIAS !

A ustedes que son otro rostro de amor y una línea de sustento y comprensión del parentesco. Ustedes, con los que me encuentro en los momentos de triunfos, fracasos, dificultades y alegrías.

Jorge... Mireya... Roberto...Eduardo..... ; GRACIAS !

A los que, a pesar de la distancia, mantienen su presencia en su vida, existiendo en su corazón. Y siempre por momentos me demuestran que sin reticencias muestran su cariño más allá de las palabras.

A ustedes.. tan singulares personas..... GRACIAS !

Me brindas mucho y no me conformo con todo, porque otros actúan así. Tu ejemplo influyó en esta obra. Espero que conforme voy del camino pueda responder a tu apoyo y cariño.

Alma Patricia ; MIL GRACIAS !

Aun faltan cimas por conquistar, retos por superar. Y mantenerme unido a Quien me conforta y acrecienta mi potencial es mi deseo. Sin embargo, haremos bien en seguir asistiéndonos.

GERARDO ENRIQUE DURAN LIRA

INDICE

RESUMEN

1. LIDERAZGO EMPRESARIAL	
-NATURALEZA DEL LIDERAZGO	3
-A CERCA DE LOS LIDERES	8
2. TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO	
-TEORIA DE LOS RASGOS	17
-TEORIAS CONDUCTUALES	19
-TEORIAS DE CONTINGENCIA	24
3. TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD.....	32
4. LIDERAZGO Y PARTICIPACION EN EL TRABAJO	
-PARTICIPACION	38
-DIFERENTES NECESIDADES DE PARTICIPACION	41
5. PANORAMA GERENCIAL EN MEXICO	
-LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	46
-CAMBIOS DE PARADIGMAS GERENCIALES EN MEXICO	54
-LOS 100 EJECUTIVOS MAS IMPORTANTES DE MEXICO	59
6. METODOLOGIA	
-PROBLEMA	65
-HIPOTESIS	65
-OBJETIVO GENERAL	65
-OBJETIVO ESPECIFICO	65
-VARIABLES	66
-SUJETOS	68
-ESCENARIO	69
-PROCEDIMIENTO	69
-DISEÑO	71
-INSTRUMENTO	72
7. RESULTADOS	
-DESCRIPCION	76
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN



El liderazgo se ha convertido en una herramienta fundamental para enfrentar la turbulencia de cambios organizacionales, obligados por el contexto de globalización y apertura económica del país. Existen evidencias de serios rezagos en el conocimiento de administración y liderazgo. Es por ello, que la presente investigación se dirige a este campo y concretamente a la empresa contable donde laboro. Por un lado, conocer el potencial humano que tiene la empresa Remra, y su estilo de liderazgo, y por el otro, el averiguar qué tan adecuado es a las características de madurez de sus trabajadores, y qué efectos tiene sobre la participación en el trabajo, elementos que considero un aporte interesante para el avance gerencial en México. El fundamento es la teoría situacional de Hersey - Blanchard acerca del liderazgo.

El instrumento utilizado consistió en respuestas cerradas. Los resultados de esta muestra sugieren un estilo de liderazgo no muy acorde a las características de madurez de los trabajadores de la empresa, cuyos efectos se manifiestan en una participación baja y un desaliento en el desempeño de sus respectivas tareas.

Esta investigación expresa al principio, los conocimientos generales más importantes sobre liderazgo. Continúa con un panorama de las diferentes teorías que han intentado explicar el éxito del liderazgo sin llegar a conclusiones universales, pero donde sí se ha percibido la importante relación del liderazgo con el trabajo participativo.

Finalmente, se presenta la situación por la que atraviesa México a cerca de sus prácticas gerenciales, con base en los estudios más recientes y relevantes, mismos que expresan las características comunes que tienen los cien ejecutivos más importantes de México.

CAPITULO 1

LIDERAZGO EMPRESARIAL



1. LIDERAZGO EMPRESARIAL

En la actualidad, las organizaciones experimentan constantes cambios en sus estructuras, ajustes, reacomodos e innovaciones en sus recursos que les permita elevar su nivel de eficiencia y así poder mantenerse presentes en la actividad económica del país. Y de los recursos importantes que contribuyen a lograrlo es el humano, único que no puede ser sustituido en lo absoluto.

Con esta base, el liderazgo en los recursos humanos viene a ser un factor muy importante para el desarrollo y crecimiento de una organización, ya que maximizar el rendimiento individual buscando satisfacer los intereses de la empresa y del mismo trabajador aumentan la posibilidad del éxito para cualquier tipo de estructura, sea gubernamental, de salud, militar, social, cultural, sindical, etc., es decir, existe cierta dependencia del éxito hacia la calidad del liderazgo.

Las organizaciones tienen como finalidad alcanzar determinados objetivos que sin un buen liderazgo sería imposible o muy difícil conseguirlos. No sería viable sostener que se logren a través del trabajo desintegrado y sin coordinación por un individuo o un grupo de individuos. La organización es un mecanismo de coordinación y control, cuyas reglas, políticas, descripciones del trabajo, jerarquías de autoridad, etc. resultan ser los instrumentos que facilitan dichas funciones y es precisamente aquí donde el liderazgo contribuye a integrar las diversas actividades, a coordinar la comunicación entre los individuos y departamentos, a vigilar y controlar cualquier acción que los pueda desviar de los objetivos trazados.

El liderazgo es el transformador del potencial en una realidad, el arte de visualizar y detectar la potencialidad de cada individuo, de cada recurso, e integrarlo en el lugar más adecuado que de la sincronización funcional mas idónea que permita llegar a los objetivos. Sin embargo, siendo tal la trascendencia del líder, la interrogante surge en el sentido de cuales son las características que dicho líder debe reunir.

Los estudios que se han efectuado sobre el liderazgo nos llevan a una situación compleja que nos impide encontrar una respuesta universal. Tres enfoques básicos lo han intentado :

- La Teoría de los Rasgos
- La Teoría Conductual
- Las Teorías de Contingencia

La primera se orienta a la búsqueda de rasgos universales en la personalidad del líder que no se puedan distinguir en los demás. En la segunda existe una pretensión por explicar el liderazgo a partir del comportamiento. Y la última, sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la situación en que se trabaja. Y es precisamente, un modelo de esta tercer teoría el apoyo temático del presente estudio.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Los seres humanos son la parte más delicada de la civilización. Sin liderazgo, la organización es sólo un conjunto confuso de personas y máquinas. El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva a lograr sus

objetivos. El acto de motivación del líder es parecido en su afecto al de la sustancia secreta que convierte la crisálida en mariposa con toda la belleza que ya existía en el potencial de la crisálida. El liderazgo transforma al potencial en una realidad . Este fue el papel que desempeñó Lee Iacocca, quién guió con extraordinario liderazgo a la Chrysler Corporation en su difícil época a principio de los años ochenta. El liderazgo es el acto fundamental que facilita el éxito del potencial latente en una organización y en su gente. Es tan importante que el hombre se ha interesado en él desde el inicio de la historia.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, pero no lo es todo, por ejemplo, a los gerentes se les exige que planeen y organicen, mientras que el papel más importante de un líder es influir en otros a lograr con entusiasmo objetivos específicos. Esto quiere decir que los líderes fuertes pueden ser gerentes débiles si sus errores en la planeación llevan a su grupo por el camino equivocado. A pesar de que puedan hacer que su grupo trabaje, no pueden lograr que tome la dirección correcta para alcanzar los objetivos de la organización.

También pueden darse otras combinaciones . Una persona puede ser un líder débil y aún así ser un administrador relativamente eficaz, en especial si maneja gente que comprenda muy bien su trabajo y además le guste. Este conjunto de circunstancias se presentan con menor frecuencia, por lo que es de esperarse que los ejecutivos excelentes tengan una buena dosis de habilidad de liderazgo. ***El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.*** La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo

a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes son gerentes y, a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantizan que sepan dirigir bien. El liderazgo sin un estatuto formal, es decir, cuando la capacidad de influir existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal y, algunas veces, más importantes aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento.

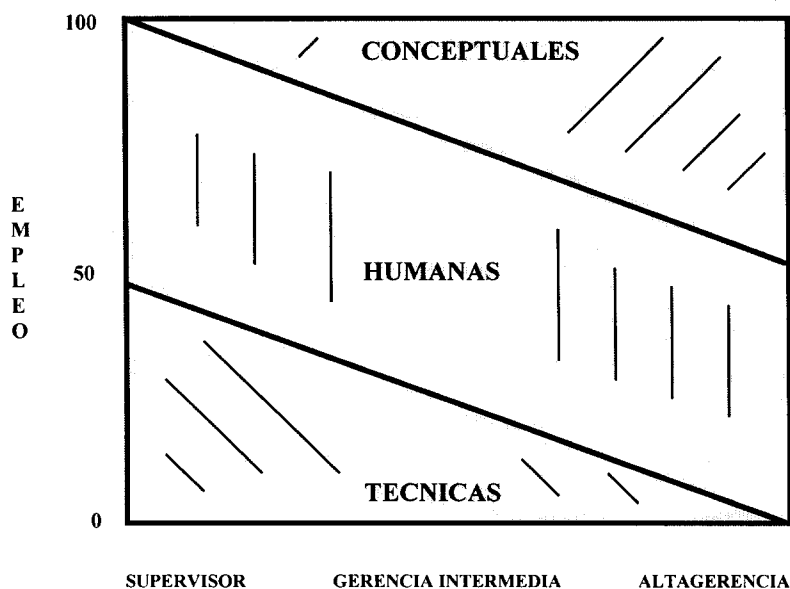
Comportamiento de liderazgo.

Anteriormente se creía que las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da más importancia a la identificación de los comportamientos de liderazgo, las habilidades y la actuación, en lugar de subrayar las cualidades personales. Los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades - técnicas, humanas y conceptuales. Aún cuando estas habilidades se interrelacionan en la práctica, para su estudio deben considerarse separadamente.

Las *habilidades técnicas* son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, como por ejemplo, los adquiridos por contadores, ingenieros, mecanógrafos o herreros. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes. Poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan.

líder, en ningún nivel organizacional , se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas y eficientes, ya que estas son una parte sustancial de su conducta.

Las *habilidades conceptuales* son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel, La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras la realidad humana se interesa por la gente como la habilidad técnica lo hace con las cosas. A continuación, la figura nos muestra el nivel de empleo de las diferentes habilidades.



Analizar las habilidades de liderazgo ayuda a explicar porque existen

Analizar las habilidades de liderazgo ayuda a explicar porque existen excelentes jefes de departamento que se convierten en directivos mediocres. En tales casos éstos carecen de una adecuada combinación de habilidades necesarias para un empleo de mayor nivel, principalmente mayores habilidades conceptuales.

Aspectos de las circunstancias

Un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares. Los tres elementos - líder, seguidores y situación - son variables que se afectan entre sí y que determinan el comportamiento de liderazgo apropiado.

Es evidente que el liderazgo está sujeto a las situaciones. En una situación la acción A puede representar la esencia de las actitudes de liderazgo, pero en la siguiente, la acción B será la mejor. Pretender tener a todos los líderes de la organización dentro de un mismo patrón, reprimiría las diferencias creativas y sería ineficaz, además, parecería como si se tratara de introducir varias clavijas cuadradas en agujeros redondos. El liderazgo es parte de un sistema complejo, por lo que no existe una manera simple de contestar la interrogante sobre qué hace un líder. En algunas ocasiones los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación determinada, pues aunque el buen liderazgo implica un conjunto de comportamientos, no deben confundirse con la realización de actividades cuando éstas no son necesarias.

Por otro lado la agresividad y una constante interacción con los demás tampoco garantiza un buen liderazgo. A veces una acción apropiada de liderazgo consiste en permanecer a un lado para no presionar al grupo, estar callado para que otros hablen, permanecer

tranquilo en momentos de alboroto, o bien, dudar y demorar decisiones.

A CERCA DE LOS LIDERES

Con pocas excepciones, los líderes en las organizaciones son también seguidores. Casi siempre dependen de alguien más. Aún el director general informa al Consejo Directivo. Los líderes deben ser capaces de desempeñar ambos papeles inteligentemente y relacionarse tanto con los niveles de arriba como con los de abajo: necesitan el apoyo y la confianza de las autoridades, tanto como de sus seguidores. En las organizaciones formales con varios niveles en la estructura, uno de los primeros requisitos del líder es su capacidad de subordinación. Es ésta la llave que abre la puerta de las oportunidades de liderazgo y mantiene al líder en equilibrio con el resto de la organización.

Apoyo a la tarea y apoyo psicológico

Los líderes proporcionan a sus empleados tanto el apoyo a la tarea como el apoyo psicológico. Ellos apoyan en la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se realice. De igual importancia es que también pueden suprimir las limitaciones del ambiente que algunas veces inhiben el desempeño del empleado, o mostrar influencia en los niveles más altos y ofrecer reconocimiento contingente al esfuerzo y desempeño eficaces. Por otro lado, también es necesario el apoyo psicológico. Los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar su trabajo.

Los líderes como modelo de papel. Se dice que “ los supervisores

tienden a supervisar de la manera que ellos a su vez son supervisados”. El mismo concepto se aplica a los líderes. Ellos sirven como modelos de papel, o ejemplos, para sus seguidores, quienes tienden a actuar de la misma manera que lo hacen sus líderes. Por ejemplo, si un líder es considerado y apoya a sus seguidores, es probable que sus respuestas sean similares. Sin embargo, si un líder sigue un patrón opuesto, los empleados también se tornarán con actitudes opuestas.

El poder y la política

Todos los líderes tienen que ver con el poder y la política. El poder es la habilidad de influir a otras personas y situaciones. Es el inventario con que cuenta el líder, la forma en que extiende su influencia hacia los demás. Es algo diferente a la autoridad, porque la autoridad es delegada por los puestos de jefatura de mayor nivel. El poder, por otra parte, es ganada y merecida por los líderes con base en sus personalidades, actividades y situaciones en que operan. La política se relaciona con las formas en que los líderes adquieren y utilizan el poder.

Tipos de poder

- **Poder Personal.** También llamado poder de palabra, poder carismático y personalidad poderosa - surge en cada líder en forma particular. Es la habilidad que poseen los líderes de atraer seguidores mediante la gran fuerza de su propia personalidad. Esos líderes tienen un magnetismo personal, un aire de confianza y una convicción en los objetivos que atraen y mantienen a los seguidores. Las personas que los siguen lo hacen porque lo desean: sus emociones les dicen que lo hagan. El líder persigue las necesidades de la gente y le promete éxito para lograrlas.

Ejemplos históricos muy conocidos son los de Juana de Arco en Francia, Mahatma Gandhi en la India y Franklin D. Roosevelt en Estados Unidos de Norte América.

- **Poder Legítimo.** Llamado también poder de posición o poder oficial, viene de una autoridad más elevada. Surge de la cultura de la sociedad, según la cual las autoridades superiores establecidas delegan legítimamente el poder. Da a los líderes el poder de controlar los recursos y de recompensar o castigar a otros.

La gente acepta este poder porque cree que es deseable y necesario para mantener el orden y desalentar la anarquía en una sociedad. Existe presión social de admiradores y amigos que lo aceptan y que a su vez esperan que los demás lo acepten.

- **Poder del Experto.** También conocido como autoridad del conocimiento, resulta de un aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento y la información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, el adiestramiento y la experiencia, por lo que representa un importante tipo de poder en nuestra sociedad tecnológica moderna. Por ejemplo, si su cónyuge hubiera tenido un ataque de algún tipo y hubiese sido llevado a la sala de urgencias del hospital, es más probable que se interese usted por el médico que entra a dar el tratamiento y no por el auxiliar que lleva provisión de ropa limpia. La razón es que usted espera que el médico sea un experto en tal situación.
- **Poder Político.** Surge del apoyo que da el grupo, de la habilidad del líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales para ganar su lealtad y apoyo. Se desarrolla en todas las organizaciones.

Los tipos de poder se desarrollan a partir de diferentes fuentes, pero están interrelacionados en la práctica. Cuando se quita una base de poder a los supervisores, los empleados perciben que también disminuyen otras bases de influencia. Otros estudios indican que el uso de una base de poder debe adecuarse a su marco de organización para que sea efectivo. El poder político se desequilibra cuando el ambiente de la organización y el factor tecnológico son inestables.

Administración por objetivos

Un enfoque muy conocido que ilustra algunos aspectos del liderazgo trayectoria-meta es la Administración por Objetivos (APO). Generalmente, APO implica un proceso donde el empleado toma en cuenta el trabajo y las metas personales para un determinado período y posteriormente prepara una lista de objetivos que deben alcanzarse durante dicho período.

El empleado presenta la lista al supervisor y mediante una discusión entre ambos se llega al acuerdo de los objetivos que realizará el empleado en el siguiente año, y también de los criterios que se utilizarán para medir el cumplimiento de dichos objetivos. El empleado trabaja hacia un desempeño congruente con los objetivos establecidos. Con el fin de apoyar la autonomía y el crecimiento del empleado, se le da la mayor libertad posible para determinar la forma en que alcanzará los objetivos. En lugar de una estrecha supervisión, existe una revisión intermitente del avance de su desempeño cuando se hace necesaria. De esta manera, pueden tomarse medidas correctivas si el desempeño empieza a alejarse de los objetivos. Finalmente, al término del período se hace una revisión más formal y nuevamente el empleado establece los objetivos, con lo que se inicia todo el proceso del siguiente período.

Posibilidades. La APO especialmente es recomendable para el personal gerencial, profesional, y de ventas, y todos aquellos que trabajan independientemente. Por ejemplo, puede aplicarse a los vendedores regionales que viajan de su lugar de residencia cada semana. Trabajan independientemente en condiciones en que la motivación interna se convierte en algo importante. Tiene además criterio objetivo para medir su propio desempeño, como volumen de ventas, tipo y número de visitas realizadas y número de quejas. Por otro lado, la APO se aplica poco en los trabajos rutinarios de nivel operativo, como en la línea de montaje.

Función de las relaciones en la APO. La APO cambia el papel de las relaciones entre subordinados y gerente. A los empleados se les da mayor responsabilidad para determinar sus propios objetivos de trabajo y se les alienta a tomar iniciativas y planear el método y el ritmo. Finalmente, tienen un papel más importante en la evaluación de su propio desempeño.

El papel de los gerentes también cambia. Después de llegar a un consenso respecto a las metas que deben alcanzarse, el papel gerencial se convierte en uno de apoyo. La tarea dual consiste en relacionar las responsabilidades, el esfuerzo y el desempeño y ofrecer apoyo para que los empleados puedan desarrollarse mejor. Tanto para los supervisores como para los empleados es difícil cambiar la función de sus relaciones, por lo que los cambios ocurren lentamente. Muchos empleados no están acostumbrados a establecer sus propios objetivos y deben proceder cautelosamente. Para algunos ejecutivos puede ser difícil aprender a preguntar, “Cómo puedo ayudar”, en lugar de decir “así debes hacerlo”. El resultado es que un programa exitoso de *APO* toma más tiempo para desarrollarse y puede también necesitar mucho adiestramiento.

Estilo de liderazgo

El conjunto total de acciones de liderazgo como es percibido por los empleados se llama estilo de liderazgo. Representa sus principios, sus técnicas y sus actitudes en la práctica. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. Aunque los estilos se utilizan en combinación unos con otros, o inclusive en forma diversa con diferentes empleados, en esta sección los presentamos separadamente para hacer notar sus contrastes.

Líderes positivos y negativos

Existen diferencias en las formas en que los líderes se acercan a la gente para motivarla. Si el acercamiento destaca la recompensa - ya sea económica o de otro tipo - el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación en los empleados satisfechos dependa más del liderazgo positivo.

Cuando el énfasis se hace en los castigos, el líder está ejerciendo un liderazgo negativo. Este enfoque puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene un alto costo humano. Los líderes negativos se muestran dominantes y superiores con la gente: para que se realice el trabajo amenazan a sus empleados con castigos como la pérdida del empleo, llamadas de atención en presencia de terceros, o días sin goce de sueldo. Despliegan su autoridad en la falsa creencia de que intimidan a todos para hacerlos producir. Son jefes más que líderes. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; el modelo protector es hasta cierto punto positivo, y el de apoyo y profesional son claramente positivos. El liderazgo positivo generalmente logra mayor satisfacción en el

trabajo y mejor desempeño.

Líderes autócratas, participativos y liberales

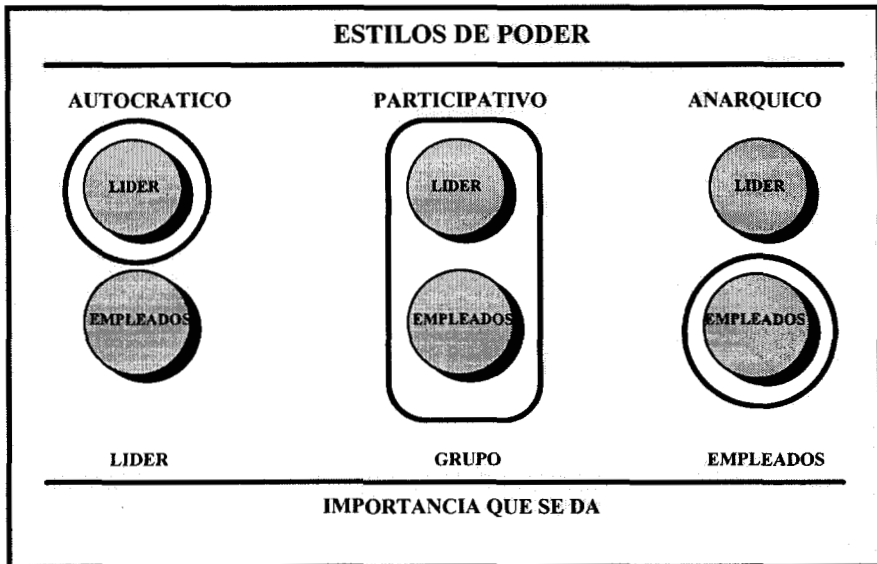
La forma en que un líder ejerce el poder también establece su estilo. Cada estilo - autocrático, participativo o anárquico - tiene sus ventajas y limitaciones. Un líder ejerce los tres estilos en determinado momento, pero uno de ellos tiende a predominar. Como ilustración está el supervisor de una fábrica que es normalmente autócrata, pero también es participativo al conceder los períodos de vacaciones, y anárquico al seleccionar al representante del departamento ante el comité de seguridad.

Líderes autócratas. Centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones. Estructuran completamente la situación del trabajo para sus empleados, quienes hacen lo que les dicen. Los líderes asumen la autoridad y responsabilidad totales. El liderazgo autocrático es típicamente negativo, se basa en amenazas y castigos. Pero también puede ser positivo, como lo demuestra el autócrata benévolo, quien prefiere recompensar a los empleados. Algunas ventajas que tienen el liderazgo autocrático son que permite las decisiones rápidas, el reclutamiento de personal menos calificado, y ofrece seguridad y estructura a los empleados, y con frecuencia es gratificante para el líder. La principal desventaja es que a los empleados les desagrada, especialmente si llega al extremo de crear temor y frustración.

Líderes participativos. Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del líder autócrata, porque surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Los empleados están informados sobre las situaciones que afectan a sus empleados y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

La tendencia general es hacia un uso más extendido de prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo y cooperativo del comportamiento organizacional

Líderes anárquicos. Los líderes liberales o anárquicos evaden el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas. Los miembros del grupo se encargan de capacitarse y motivarse. El líder tiene un papel menor. El liderazgo anárquico ignora la contribución del líder, más o menos de la misma manera que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que las distintas unidades de la organización vivan con propósitos diferentes, lo que puede degenerar en un caos. Por estas razones no es un estilo normalmente predominante, pero es útil en aquellas situaciones en donde se puede dejar la decisión totalmente al grupo. De manera esquemática podemos ver la funcionalidad de estos tipos de líderes.



CAPITULO 2

TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO



2. TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

La literatura sobre el liderazgo es voluminosa, y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Para abrimos paso por este verdadero “bosque”, examinaremos tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera teoría trató de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. La segunda buscó explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Ambas han sido llamadas “puntos de arranque falsos”, por su concepción equivocada y demasiado simplista del liderazgo. En los últimos años hemos recurrido a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores que les impidieron conciliar y combinar la diversidad de los resultados de la investigación. A continuación presentaremos las aportaciones y limitaciones de cada una de las tres teorías.

TEORIAS DE LOS RASGOS

Si quisiéramos describir a un líder con base en las connotaciones generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales. La búsqueda de características como las mencionadas aquí, las cuales distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo. ¿Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad en personas a quienes generalmente se reconoce como

líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, Juana de Arco, César Chávez, Martín Luther King, Jr.; John F. Kennedy, Mahatma Gandhi) que no posee el no líder ? . Quizás aceptemos que todos ellos corresponden a nuestra definición de líder, pero son personas con características diametralmente opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida. Por ejemplo, en una reseña de veinte estudios diferentes descubrieron casi ochenta rasgos propios del líder, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. La investigación sin duda fue un rotundo fracaso si pretendía identificar una serie de rasgos que siempre distinguirán al líder de los seguidores y a los buenos líderes de los líderes ineficientes. Tal vez se pecó de optimismo al pensar que había rasgos peculiares y constantes que se aplicarían a toda gama de líderes eficientes sin importar si presidían a grupos tan dispares como los Hell's Angels- una secta protestante- la General Electric, la CIA, el Ku Klux Klan o una asociación en pro de la igualdad racial. Pero si la investigación pretendía descubrir los rasgos que se asociaban constantemente con el liderazgo, los resultados pueden interpretarse bajo una luz más impresionante. Por ejemplo, la inteligencia, el dominio, seguridad en sí mismo, un gran dinamismo y los conocimientos conexos con determinadas tareas son cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo. Pero no debemos pensar que las "correlaciones positivas" significan "predictores definitivos". Las correlaciones entre esos rasgos y el liderazgo generalmente han oscilado entre +.25 y +.35, resultados interesantes sin duda, pero no impresionantes en absoluto.

Los resultados anteriores representan las conclusiones basadas en setenta años de investigación. Estas correlaciones tan modestas, aunadas a las limitaciones inherentes de la teoría de los rasgos, han hecho que los investigadores orienten su búsqueda en otra dirección. Si bien en la última década ha renacido el interés por los rasgos, una tendencia de rechazo se inició ya en el decenio de 1940. La investigación del liderazgo en el período comprendido entre la década de 1940 y la mitad de la de 1960 puso de relieve los estilos de conducta que preferían los líderes.

TEORIAS CONDUCTUALES

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos impulsó a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo especial la forma en que un buen líder se conduce. Por ejemplo, ¿tiende a ser más democrático que autocrático?. Se esperaba que no sólo la teoría conductual aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que de tener éxito sus consecuencias prácticas serían muy distintas a la de los rasgos. Si la investigación de los rasgos había acertado en sus conclusiones, entonces tendríamos un criterio para *seleccionar* a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio, si los estudios de la conducta lograban detectar los determinantes conductuales decisivos del liderazgo, podríamos *entrenar* a las personas para que se conviertan en líderes. La diferencia entre la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a su aplicación, reside en sus suposiciones. En caso de ser válida la teoría de los rasgos, ello significa que los líderes son básicamente innatos: o se tiene ese don o no. Por otra parte, si el líder posee comportamientos específicos, entonces es posible, enseñar el

liderazgo (podemos diseñar programas que inculquen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes. Ello constituye una posibilidad más interesante pues significa que podemos ampliar el número de líderes. Si el entrenamiento da resultado, nunca habrá escasez de líderes. De esta forma, existen varios estudios que examinan los estilos de conducta. Reseñaremos brevemente los dos más conocidos: el grupo de la Ohio State University y el grupo de la University of Michigan. Después veremos cómo los conceptos derivados de ellos pueden utilizarse para crear una cuadrícula (grid) para analizar y evaluar los estilos de liderazgo.

Los Estudios del grupo Ohio State University

La más general y más reproducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación comenzada en la Ohio State University a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. A esas dos dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración. La iniciación de estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos. La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta

puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados. Así, muchas investigaciones, basadas en las definiciones anteriores, comprobaron que los líderes con una alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja calificación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo, este estilo no siempre producía consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder de este tipo daba origen a tasas más altas de quejas, ausentismo, rotación de personal y a niveles menores de satisfacción en el trabajo para los empleados que realizaban tareas rutinarias. En otros estudios se observó que una gran consideración guardaba relación negativa con la clasificación de desempeño del líder hechas por su superior .

En conclusión, los estudios de la Ohio State University revelan que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

Estudios de la University of Michigan

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la University of Michigan, más o menos por la misma época que los que se realizaban en la Ohio State University, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción. Los

líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La conclusión a que llegaron los investigadores de la University of Michigan favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

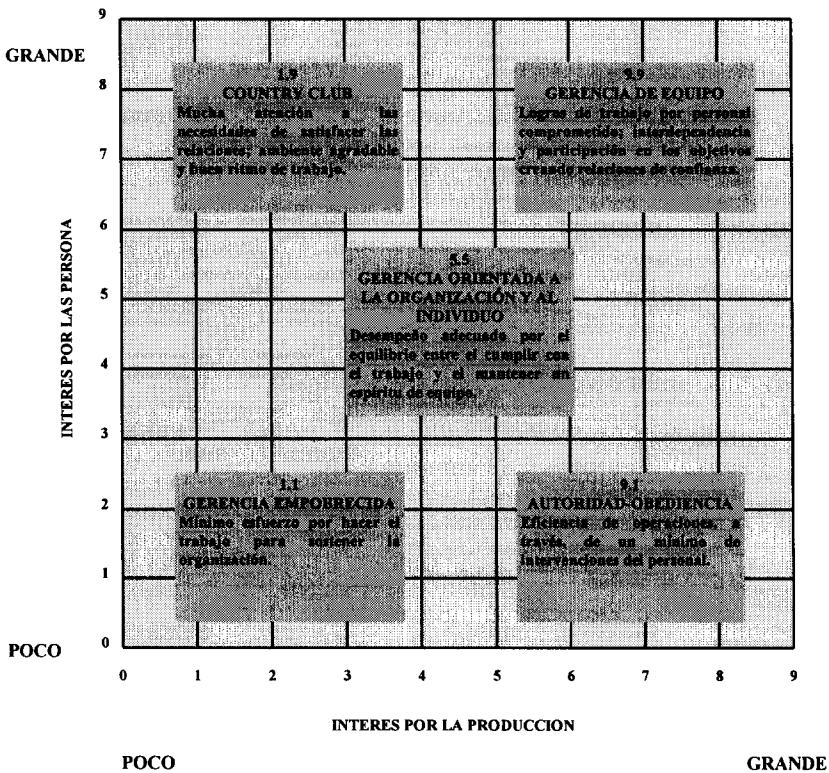
Cuadrícula (grid) gerencial

Blake y Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”, rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Ohio state University o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción aportadas por los estudios de la Michigan University.

La cuadrícula, que aparece en la siguiente figura, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder. Conforme a los resultados, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo 9.9, en contraste con el líder 9.1 (autoritario) o el líder 1.9 (sociable). Por desgracia, la cuadrícula ofrece un mejor marco de referencia para conceptualizar el estilo del

liderazgo que para presentar una nueva influencia tangible al esclarecer el dilema del liderazgo porque hay poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 sea el más eficaz en todos los casos.

CUADRICULA GERENCIAL



En resumen hemos expuesto las tentativas más conocidas e importantes por explicar el liderazgo a partir del comportamiento exhibido por el líder.

Hubo otras investigaciones; sólo que afrontaron el mismo problema que los resultados logrados en la Ohio State University y en la Michigan University. Tuvieron poco éxito en el descubrimiento de relaciones constantes entre los patrones de la conducta de liderazgo y el desempeño del grupo.

No es posible hacer afirmaciones generales, puesto que los resultados muestran enorme variación según las circunstancias.

Lo que faltó fue tener en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso. Por ejemplo, parece poco probable que Martin Luther King, Jr, hubiera sido un gran líder a fines del siglo, pero sí lo fue en la década de 1950 y en la de 1960. ¿Hubría Ralph Nader encabezando un grupo de activistas en favor del consumidor si en vez de nacer en 1934 hubiera nacido en 1834, y no en Connecticut sino en Costa Rica ? Parece poco probable, y sin embargo, las teorías conductuales que acabamos de describir no aclaran tales factores situacionales.

TEORIAS DE CONTIGENCIA

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que, en cierta

condición *a* el estilo *x* será el apropiado, mientras que el estilo *y* lo será en la condición *b* y el estilo *z* y en la condición *c*. ¿ Pero qué cosa eran las condiciones *a*, *b*, *c*, etc.? Una cosa era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

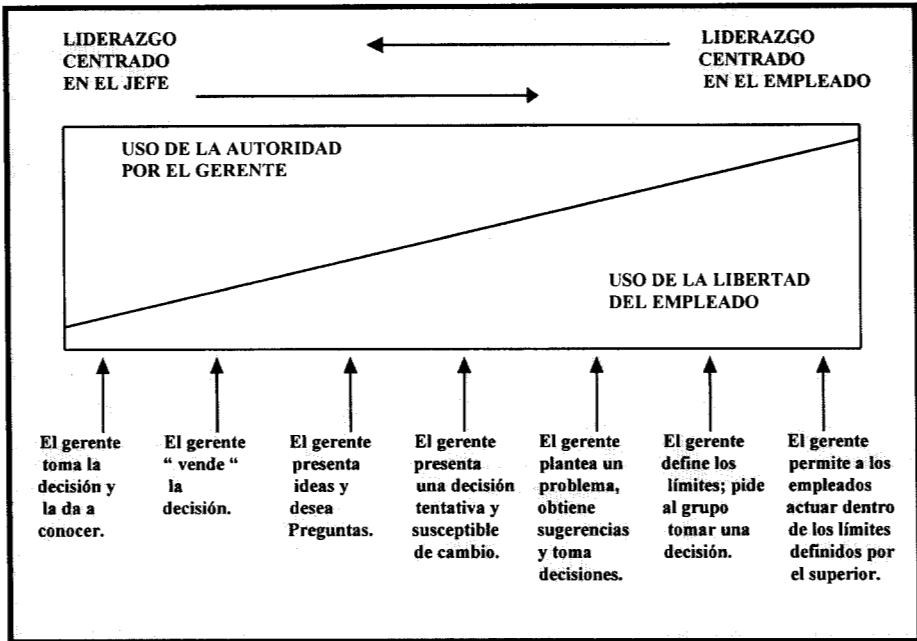
Se han hecho abundantes investigaciones para aislar los factores centrales de la situación que afectan a la eficacia del liderazgo.

Un autor -anónimo- al reseñar la literatura, descubrió que la tarea en cuestión (por ejemplo, la complejidad, tipo, tecnología y tamaño del proyecto) constituían una importante variable moderadora, pero encontró además las exigencias de tiempo y la atmósfera organizacional.

Varios intentos por aislar las variables situaciones más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Examinaremos tres de ellos, a saber: el continuo autocrático-democrático y los modelos de Fiedler y de Hersey-Blanchard.

Modelo del continuo autocrático-democrático

Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto sólo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas posibles a lo largo de un continuo. Como se advierte en el siguiente cuadro, existe un nexo entre el grado de autoridad usada y la libertad que se concede a los subordinados para llegar a tma de las decisiones. Con todo, gran parte de la explicación que aplica el modelo se ha concentrado en las posiciones extremas.



En un extremo el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien este modelo corresponde a la teoría de contingencia, al investigar otras teorías de ese tipo veremos que es muy primitivo.

Luego de examinar once estudios independientes Filley, House y

Kerr comprobaron que siete de ellos demostraban lo siguiente: el liderazgo participativo ejerce efectos positivos sobre la productividad, mientras que no hubo efectos significativos en los cuatro restantes. Pese a que sólo tres de las once investigaciones descubrieron un efecto del liderazgo participativo en la satisfacción de los subordinados, las once mostraron la existencia de resultados positivos. En general, se observa que el liderazgo participativo se acompaña de mayor satisfacción por parte de los subordinados que el liderazgo no participativo; o que, por lo menos, la participación no merma la satisfacción. Menos fácil sintetizar los resultados referentes a la productividad. Algunos estudios señalan que los grupos participativos son más productivos: otros indican que los grupos no participativos logran mayor eficiencia y unos cuantos no muestran diferencias apreciables en la productividad de grupos de trabajo dirigidos en forma autocrática y democrática.

Lo anterior sugiere un vínculo claro entre la participación o el estilo democrático del liderazgo y la satisfacción, pero el nexo de este estilo con la productividad es menos evidente. Podemos interpretar la investigación en el sentido de que a la gente le gusta la democracia, pero ello no necesariamente favorecerá una mejor productividad.

Un enfoque de contingencia reconocerá que ni el extremo democrático ni el autocrático son los más indicados en cualquier situación. Los siguientes modelos tienen en cuenta muy bien esas características de la situación.

El modelo de Fiedler

Fred Fiedler formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Su modelo propone que un buen desempeño del

grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Fiedler ideó un instrumento, al que llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC), con el cual pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Más aún aisló tres criterios situacionales (relaciones de líder-miembro, estructura de la tarea y poder de posición) que, a su juicio, pueden manipularse para que produzcan un ajuste apropiado con la orientación de la conducta del líder. En cierto modo, el modelo de Fiedler es hijo de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido es un simple test psicológico. Sin embargo, Fiedler va mucho más allá de dicha teoría y también de la teoría conductual al intentar aislar las situaciones; intenta relacionar la medida de la personalidad con la clasificación de las situaciones y al predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos.

Es decir, que una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, es preciso adecuar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, precisan los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder, a saber: relaciones entre líder y miembro, estructura de la tarea, y poder de posición. Se puntualizan bajo los siguientes términos:

1.- Relaciones entre líder y miembros. Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

2.- Estructura de la tarea. Es el grado en que están sistematizadas - estructuradas o no estructuradas - las asignaciones de trabajos.

3.- Poder de posición. Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder, como contratar, despedir, imponer sanciones, promover, y aumentar el sueldo.

Así pues, el siguiente paso del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en función de las tres variables de contingencia que acabamos de citar. Las relaciones entre líder y miembros pueden ser buenas o deficientes, la estructura del trabajo puede ser considerable o escasa y el poder de posición puede ser fuerte o débil.

Fiedler afirma que, cuanto mejores sean las relaciones entre líder y miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea el poder de posición, mayor control o influencia tendrá el líder. Por ejemplo, una situación sumamente favorable (en la cual el líder ejercerá un gran control) puede ser la de un gerente de nóminas que goza de mucho respeto y cuyos subordinados tienen confianza en él (buenas relaciones entre líder y miembros); en esa situación las actividades por realizar (como el cálculo de los sueldos, la preparación de los cheques e informes) son específicas y claras (gran estructura de las tareas) y el trabajo le da considerable libertad para premiar o castigar a los subordinados (fuerte poder de posición). En cambio, una situación desfavorable sería la de un presidente de una asociación caritativa a quien no apreciarán sus colaboradores. En este trabajo, el líder tiene escaso control. En total, al mezclar las tres variables de contingencia, hay ocho situaciones o categorías potenciales en que un líder puede encontrarse.

La capacidad del modelo para predecir en diversas categorías puede significar que Fiedler ha logrado importantes intuiciones en el

liderazgo. Por lo demás, el modelo presenta varias debilidades.

Primero, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar. A menudo resulta difícil en la práctica saber cuán buenas son las relaciones entre líder y miembros, cómo está estructurado el trabajo y qué fuerza de poder de posición tiene el líder.

Segundo, el modelo presta poca atención a las características de los subordinados.

Tercero, se prescinde de la competencia técnica del líder y los subordinados. El modelo supone que uno y otros tienen una competencia técnica adecuada.

Cuarto, las correlaciones que aporta Fiedler en defensa de su modelo son relativamente débiles. Aunque generalmente están en la dirección correcta, a menudo son bajas y estadísticamente no significativas.

Por último, el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido está abierto a discusión. Su base lógica no se conoce bien, y los estudios señalan que las puntuaciones en el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido no son estables.

Pese a tales críticas, el modelo de Fiedler sigue siendo un factor importante en la explicación de la eficacia del liderazgo a partir de la contingencia. Pero su principal contribución radica en el rumbo que ha tomado la investigación, más que en las respuestas definitivas que suministra.

CAPITULO 3

TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD



3. TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

Uno de los modelos del liderazgo de mayor uso es la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard. Lo utilizan como uno de los principales instrumentos del entrenamiento en compañías como el Bank of America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; además goza de amplia aceptación en todos los servicios militares. Si bien la teoría no ha sido sometida a una evaluación exhaustiva para probar su validez, si ha tenido gran aceptación y fuerte atractivo intuitivo. Además, en favor de ella, no podemos desecharla en esta etapa de su desarrollo simplemente por haber decidido los investigadores evaluarla más a fondo.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores. Antes de proseguir es preciso aclarar dos puntos: ¿ por qué centrarse en los seguidores y qué se entiende por el término madurez ?. La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de su seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo. Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra *madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento*. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los *conocimientos y destrezas*. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la

dirección de otros. La madurez psicológica denota la **disposición o motivación para hacer algo**. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados interiormente. El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler: comportamientos centrados en la tarea (productividad) y en las relaciones interpersonales. Pero Hersey y Blanchard van un poco más allá al clasificar cada variable como alta o baja y luego combinarlas en cuatro estilos específicos del liderazgo: ordenar, persuadir, participar y delegar. A continuación se comenta cada estilo.

Ordenar. Mucha dirección y poca relación.

Gran orientación a las tareas (productividad) y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.

Persuadir. Mucha dirección y mucha relación.

Gran orientación a las tareas y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

Participar. Poca dirección y mucha relación.

Poca orientación a las tareas y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.

Delegar. Poca dirección y poca relación.

Poca orientación a las tareas y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder brinda poca dirección y el apoyo necesario.

El último componente en la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la madurez:

M1. No puede y no quiere.

El individuo no puede ni sabe asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.

M2. No puede pero quiere.

El individuo no puede, sabe un poco hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.

M3. Puede pero no quiere.

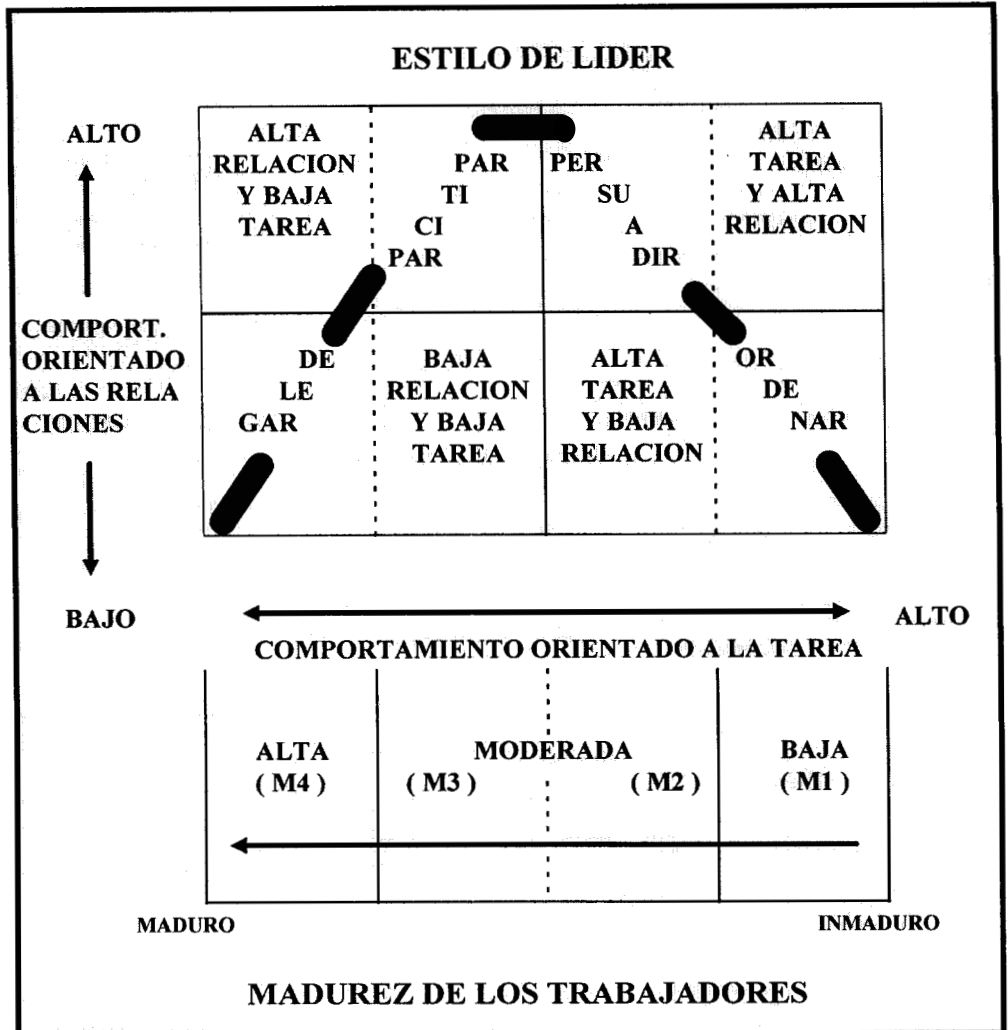
El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M4. Puede y quiere.

El individuo puede y sabe hacer lo que se le pide.

La siguiente figura integra los diversos componentes en el liderazgo situacional. A medida que los seguidores alcanzan altos niveles de madurez, el líder no sólo sigue disminuyendo su control sobre las actividades sino que además hace lo mismo con las relaciones interpersonales. En la etapa **M1**, los seguidores requieren instrucciones claras y específicas. En la etapa **M2**, se necesita a la vez una conducta muy orientada a las tareas y a las relaciones. El segundo tipo de comportamiento compensa la falta de habilidad de los seguidores y el primer tipo trata de que se adhieran psicológicamente a los deseos del líder. La etapa **M3** origina problemas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo de apoyo, no directivo pero sí participativo. Por último, en la etapa **M4**

el líder tiene poco que hacer, pues los seguidores quieren y pueden asumir la responsabilidad del trabajo.



El lector perspicaz habrá sin duda reparado en la enorme semejanza que hay entre los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard y los cuatro ángulos extremos en la cuadrícula gerencial. El estilo de ordenar equivale al líder 9.1; el de vender al 9.9; el de participar equivale a 1.9; y el de delegar es lo mismo que el líder 1.1. ¿Es, pues, el liderazgo situacional la simple cuadrícula gerencial con una diferencia básica (sustituir la afirmación 9.9, o sea “un estilo para todas las ocasiones”) con la recomendación de que el estilo “adecuado” debe corresponder a la madurez de los seguidores? A esta pregunta Hersey y Blanchard responde con un “no” rotundo. Afirman que la cuadrícula pone de relieve el *interés* por la producción y la persona, que son dimensiones actitudinales. Por el contrario, en el liderazgo situacional se da prioridad al *comportamiento* orientado al trabajo y a las relaciones interpersonales. No obstante lo afirmado por Hersey y Blanchard, se trata de una diferenciación insignificante.

El conocimiento de la teoría sin duda mejora el concebirla como una adaptación bastante directa de la cuadrícula para reflejar las cuatro etapas de la madurez de los seguidores.

Y por último llegamos a la pregunta decisiva: ¿Hay pruebas que corroboren la teoría del liderazgo situacional? Según se señaló la teoría recibió poca atención por parte de los investigadores norteamericanos. Con pocas excepciones, los estudios de validación han corrido por cuenta de Hersey y Blanchard y sus alumnos de posgrado. No es extraño, pues, que los resultados hayan sido favorables en general. Hacen falta más investigaciones para probar la teoría, sin otros trabajos que la confirmen, será imprudente aceptarla sin reservas.

CAPITULO 4

LIDERAZGO Y PARTICIPACION EN EL TRABAJO



4. LIDERAZGO Y PARTICIPACION EN EL TRABAJO

La participación es un excelente potencial para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, porque sus dos mejores resultados son la aceptación del cambio y el compromiso por las metas; es decir, los gerentes (jefes) participativos consultan con sus empleados y los comprometen en problemas y decisiones para que trabajen juntos en equipo. Estos gerentes no son autócratas ni tampoco anárquicos que abandonan sus responsabilidades; los gerentes participativos asumen la responsabilidad global de la operación de sus unidades, al mismo tiempo que aprenden a compartir la responsabilidad operativa con aquellos que desempeñan el trabajo. El resultado es que los empleados se sienten más comprometidos con las metas del grupo. Por ello, es tan importante el estilo de liderazgo aplicado por el gerente para crear un ambiente de participación en su grupo de trabajo.

PARTICIPACIÓN

Bajo este contexto, entenderemos que la participación en el trabajo es el *deseo de las personas por involucrarse mental, emocional y físicamente en situaciones individuales y grupales dentro del trabajo para el logro de metas*. Así, lo más importante, es que la participación significa un compromiso mental, emocional, y no una actividad meramente física. El ser de la persona se compromete, no sólo una de sus habilidades. Este compromiso es psicológico y no físico. Una persona que participa está comprometida consigo misma, no solamente con la tarea. Algunos gerentes confunden el

compromiso con la tarea, con la verdadera participación. Llevan a cabo reuniones, preguntan opiniones, etc., pero todo el tiempo queda perfectamente claro para sus empleados que el jefe es un autócrata que no escucha, esto es activitis y no participación, donde los empleados no se comprometen consigo mismos. Otra característica importante es que la participación motiva a las personas a aportar, les da la oportunidad de aprovechar sus propios recursos de iniciativa y creatividad para lograr las metas del grupo, de esta manera, la participación del trabajador difiere del consentimiento de este mismo. Es decir, el consentimiento, la aceptación y sumisión del trabajador es una práctica que sólo utiliza la creatividad del gerente, mismo, que presenta al grupo sus ideas para que sean aceptadas. Los empleados consecuentes no aportan; simplemente aprueban. La participación es algo más que esta anuencia de algo que ya se decidió. Es un intercambio social entre ambas partes, en lugar de un procedimiento para imponer ideas que vienen de arriba. Su gran valor es que aprovecha la creatividad de todos los trabajadores. Una tercer característica es que la participación estimula a la gente a aceptar la responsabilidad en sus actividades grupales; es un proceso por medio del cual se sienten automotivados y desean verlo trabajar con éxito. Cuando hablan acerca de su organización empiezan a usar el “nosotros” en lugar del “ellos”. Cuando observan un problema de trabajo lo llaman “nuestro”, no de “ellos”. La participación les ayuda a convertirse en empleados responsables y no en obreros irresponsables y mecanizados. Conforme el individuo empieza a aceptar las responsabilidades para realizar las actividades de grupo, empiezan a verlo como un trabajo por el cual se sienten responsables.

La idea de lograr que el grupo quiera trabajar en equipo es el paso para que se desarrolle con éxito la unidad de trabajo. Cuando las personas *quieren* hacer algo encuentran la manera de lograrlo. En

estas condiciones los empleados ven a los gerentes como aportadores que apoyan al equipo. Los empleados están dispuestos a trabajar activamente con los gerentes, en lugar de reaccionar en su contra. Esto pone de relieve la actuación del líder. La percepción, y no sólo esta, sino también la investigación gerencial para descubrir el tipo de madurez que tienen los empleados y saber el estilo de liderazgo que requiere el total que conforma la empresa, y poder estructurar así los cimientos sobre el cual han de desarrollarse las mejores condiciones de participación en el trabajo, tal como se viene manejando con la teoría de Hersey - Blanchard.

Aplicación amplia de la participación

Existe evidencia de que la participación logra buenos resultados cuando se practica en diversos trabajos. Los empleados se comprometen en decisiones técnicas, de personal, operativas y estratégicas. La participación es un proceso compartido entre gerentes y empleados. Los gerentes que alientan la participación no abandonan sus trabajos dejando todo a los empleados. Simplemente comparten, permitiendo que otros se comprometan activamente para que todos aporten.

Cuando los gerentes empezaron a interesarse por la participación acostumbraban a decir: "Si por medio de la participación comparto la responsabilidad con los empleados ¿ no pierdo parte de ella ? No puedo darme el lujo de perder mi autoridad porque soy el responsable, y si soy el responsable debo tener autoridad". Esto es una preocupación normal, pero no es justificable, porque los gerentes participativos conservan la autoridad global. Todo lo que hacen es compartir el uso de la autoridad para que los empleados se comprometan más en los asuntos de la organización.

Mayor poder e influencia

Por extraño que parezca, la participación de hecho puede aumentar el poder de los empleados y de los gerentes. Es evidente que los empleados adquieran más poder con la participación, pero ¿qué pasa con los gerentes? El punto de vista de los líderes autócratas es que el poder es como una cantidad fija, así que uno debe perder lo que otro gana.

Sin embargo, la visión participativa es que el poder en un sistema social puede aumentar sin necesidad de quitarlo a otro, esto es, el poder gerencial depende parcialmente de condiciones tales como la confianza de los empleados en la gerencia, sentimiento de trabajo en equipo y sentido de responsabilidad. La participación mejoró estas condiciones. Como los trabajadores se sienten más cooperativos y responsables, supuestamente están más dispuestos a aceptar la influencia de la gerencia, del líder; lo que ocurre es que los líderes efectúan transacciones sociales con sus grupos de trabajo que mejoran la buena disposición y la responsabilidad.

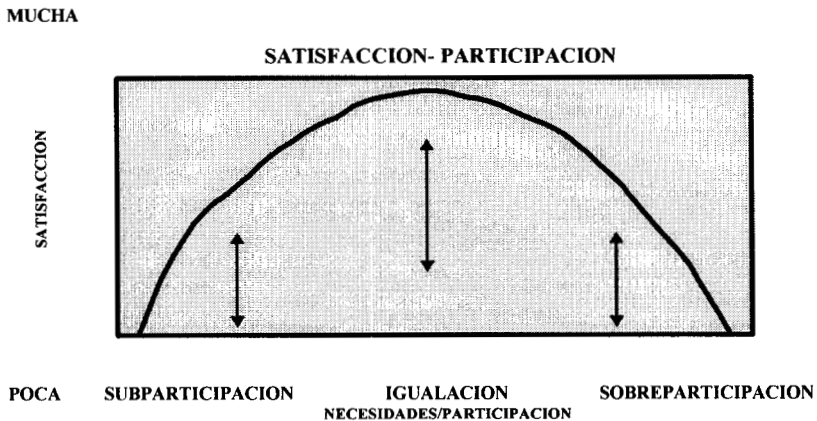
Estas condiciones son similares a un depósito en el banco, del cual los gerentes pueden disponer -y tal vez con intereses- cada vez que necesiten ejercer su poder.

DIFERENTES NECESIDADES DE PARTICIPACIÓN

Debe aceptarse que algunos empleados desean más participación que otros, por ejemplo, los profesionales y los trabajadores de más alto nivel desean participar más porque se sienten más preparados para hacer aportaciones útiles. Cuando no participan tienden a tener menor desempeño, menos satisfacción, menor autoestima, mayor

estrés y otros síntomas de tensión e insatisfacción. Sin embargo, otras personas desean un mínimo de participación y no se molestan por no tenerla. En este sentido, da respuesta clara el aporte de la teoría de Hersey-Blanchard, en cuanto a detectar el tipo de madurez de cada empleado para incluirlo en los programas de participación con base a su grado de intervención que éste requiera.

La diferencia entre la participación deseada y la real da la medida entre las prácticas de la empresa y los deseos del empleado. Cuando los empleados desean mayor participación de la que tienen, se dice que están “privados de la participación” y que hay subparticipación. En la situación contraria, cuando tienen más participación de la que desean, están “saturados de participación” y existe sobreparticipación. Hay evidencia de que cuando existe la subparticipación, o bien, la sobreparticipación, las personas están menos satisfechas que las que participan en la medida de sus necesidades. Esta relación se muestra en la siguiente figura.



Conforme la participación se acerca más a igualar tanto las necesidades menores como las superiores, aumenta la satisfacción con la empresa. Inversamente, conforme aumenta la desigualdad entre unas y otras ese sentimiento declina. La participación no es algo que deba aplicarse en igual forma con todas las personas. Al contrario, debe ir a la par con las necesidades personales y los tipos de madurez que presenten dichas personas.

Limitaciones de la participación

Se han hecho comentarios favorables sobre la participación, por lo que conviene frenar nuestro entusiasmo y presentar ahora algunas dificultades. Todos los prerrequisitos citados en otros párrafos son, hasta cierto punto, limitaciones, aunque también existen otras.

La tecnología y las organizaciones son ahora tan complejas que se requieren papeles especializados de trabajo, lo que dificulta que las personas participen adecuadamente, si tal participación está más allá de su propia especialidad. Esto quiere decir que los trabajadores de menor nivel pueden participar en asuntos operativos, pero en general tienen problemas si participan en asuntos de políticas.

Principalmente surgen las dificultades cuando los empleados hacen propuestas sobre áreas que no son de su competencia. Entonces cuando se rechaza su idea se rehúsan a apoyar cualquier medida que se adopte y se mantienen apartados. Un problema que se presenta es que algunos trabajadores esperan que se les consulte sobre cualquier asunto, aún sobre lo que no conocen. Al no ser consultados se resienten y no cooperan.

Otro aspecto es que el empleado tiene el derecho de no participar. No existe evidencia de que todos los empleados desean la

participación. Hemos dicho solamente que la participación es un medio útil para crear mejores relaciones en un grupo, y también hemos dicho que cada persona es diferente. Existe evidencia de que muchos individuos no desean ser molestados con la participación ¿Es conveniente ignorar esto y demandar la participación solamente porque creemos que es conveniente ?

CAPITULO 5

PANORAMA GERENCIAL EN MEXICO



5. PANORAMA GERENCIAL EN MEXICO

En este capítulo nos concentraremos en revisar las contribuciones de diversas investigaciones sobre los estilos característicos de los administradores mexicanos y sobre la implicación de estos estilos para la eficiencia organizacional. También verificaremos que existe una fuerte correlación entre el estilo de liderazgo y las características de las organizaciones. Liderazgo y organización suelen establecer una relación simbiótica de tal manera que las peculiaridades de un factor reflejan las del otro. El énfasis del material de este capítulo será puesto tanto en formas de dirigir a las personas, como las formas de organizar el trabajo.

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

La civilización occidental tuvo grandes cambios en tres décadas: por ejemplo, movimientos masivos hacia valores más flexibles, participativos y democráticos que, con no poca turbulencia, modificaron las costumbres familiares, la educación escolar y la vida de las organizaciones sociales. Particularmente en el campo del liderazgo organizacional se experimentaron cambios hacia formas más igualitarias de relación jefe-subordinado; los acostumbrados estilos autoritarios de los superiores jerárquicos fueron duramente criticados y se exigieron estilos más participativos y democráticos.

En Estados Unidos desde finales de los cincuenta se armó un movimiento que buscaba humanizar los ambientes laborales y una de sus preocupaciones era tener un liderazgo más participativo en las organizaciones. En esos tiempos vino a México un investigador llamado John Fayerweather, quien inspirado en las nuevas ideas de

liderazgo participativo realizó el primer retrato del administrador mexicano. Su libro *The executive overseas* (1959) se convirtió en un clásico de la bibliografía administrativa en Estados Unidos. A Fayerweather le interesaba estudiar a los mexicanos para entender su comportamiento y luego explicarlo a los muchos inversionistas y ejecutivos norteamericanos que tenían interés por México. Los mexicanos de entonces aprendían a ser industriales, ejecutivos modernos, hombres-organización, pues se vivía el auge económico más importante de la historia de México debido a la industrialización intensiva, la cual intentaba seguir el modelo de desarrollo de Estados Unidos. Entonces era lógico que los norteamericanos vinieran a proponer a los mexicanos cómo hacer mejor las cosas.

A Fayerweather le preocupaban las desavenencias entre ejecutivos norteamericanos y mexicanos pues con estos conflictos no se podían hacer empresas transnacionales.

¿ Cuáles eran esas acciones de los jefes mexicanos que tanto frustraban y desanimaban a los extranjeros ? Es lógico suponer que las diferencias estaban en los niveles de conocimiento técnico, pero en realidad las dificultades se debían a las actitudes, las formas de comunicarse, la relación interpersonal, el manejo de la autoridad, el sentido de responsabilidad y otros aspectos similares que pertenecen a la cultura de una organización o sociedad. Así el liderazgo se expresa , a través de un individualismo, centralismo egocéntrico y autoritario, de un estilo que manda, castiga, manipula, vigila, con relaciones verticales descendentes del jefe hacia el subordinado, a quien según la filosofía gerencial autoritaria debe someter y mandar con firmeza. Que al relacionarse horizontalmente lo hace con recelo, compitiendo, manipulando o evitando la relación. Por otra parte, la relación con figuras de autoridad es paradójica; al individualista le repugna recibir sugerencias, indicaciones y es intolerante con la

crítica, pero al mismo tiempo, es incapaz de enfrentar a la autoridad y termina subordinándose dócilmente.

Los jefes mexicanos de la modernidad: ¿ están en condiciones de competir ?

Para quienes el retrato de Fayerweather sobre los administradores mexicanos les parezca estancado o desactualizado, presentaremos ahora un retrato nuevo. Se trata de un estudio realizado por la profesora canadiense Eva Kras (1990), quien realizó entrevistas profundas a ejecutivos mexicanos y extranjeros en empresas de las ciudades de México, Guadalajara, y Monterrey. Asimismo, analizó empresas mexicanas sobresalientes que estuvieran en proceso de modernización. La investigadora detectó un conjunto de problemas clave de los administradores mexicanos.

- No hay transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de administración. Aunque los administradores conocen los principios y técnicas administrativas modernas no se notan acciones concretas ni se transmiten convenientemente a los subordinados. Esto significa que existe una separación nociva entre teoría y práctica y entre planes y acciones.
- Delegar sin responsabilidad es práctica común y corriente. El administrador mexicano no se ha convencido de la importancia organizacional de delegar responsabilidades junto con la autoridad para ejecutar y decidir. Los dirigentes parecen conservar el poder para protegerse contra las fallas del subordinado, es decir, permanece la desconfianza hacia los delegados. “Echar culpas y buscar culpables es práctica frecuente en organizaciones mexicanas”.

- Existe resistencia contra dos conceptos elementales de la administración moderna: el seguimiento y el control. Los administradores mexicanos son muy susceptibles a la crítica, así como a la retroalimentación e influencia de los subordinados. Las opiniones divergentes suelen considerarse como indisciplinas o faltas de respeto. Es frecuente encontrar en México resentimientos contra el “ser checados o ser criticados”. Al mismo tiempo se observa la costumbre de “rendir cuentas o reportarse” como maneras de quedar o estar bien con los superiores.
- La contratación y los ascensos de personal suelen basarse en nexos de parentesco y compadrazgo, influencias políticas y servicio leal. Es decir, no se valoran suficientemente los conocimientos y logros objetivos del trabajador.
- La autoridad y el control se concentran en la cumbre porque hay temor a perder el control de la empresa.
- No existe convicción suficiente para lograr realmente que la capacitación y desarrollo de personal sea congruente con las necesidades organizacionales e individuales.
- Las características típicas del gerente tradicional mexicano, cuya presencia es más frecuente en organizaciones pequeñas y medianas, que a grandes rasgos, son las siguientes:
 - ◆ Delega responsabilidad como tareas, sin autoridad.
 - ◆ Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.
 - ◆ No tolera las críticas.
 - ◆ Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.

- ◆ No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
- ◆ Confía en el familismo y amiguismo.
- ◆ suele ser paternalista.
- ◆ Acostumbra planear en escenarios estables.
- ◆ Es desconfiado de los demás.

Como puede verse en estos dos estudios, el administrador mexicano no ha cambiado mucho en treinta años. Esto es paradójico en tiempos de tantos cambios y turbulencias. A pesar de que los nuevos conceptos administrativos tienen mucho más presencia en México, ahora que hace años, las aplicaciones no se han sentido suficientemente y los problemas vistos por Fayerweather en 1959 son también vistos por Eva Kras a principios de los noventa.

Los investigadores extranjeros suelen afirmar que la administración en México sufre un serio retraso en comparación con otros países industrializados o semindustrializados. Nosotros nos preguntamos: ¿qué tan real es este atraso? ¿qué otros factores o problemas están involucrados? ¿qué tan trascendente o cuáles son las implicaciones de no haber cambiado? ¿serían ahora más productivas las organizaciones mexicanas si sus administradores hubieran adoptado estilos más acordes con las teorías administrativas desarrolladas en Estados Unidos? Estas fueron algunas de las preguntas que motivaron a hacer un análisis más profundo de los estudios norteamericanos sobre administradores y organizaciones mexicanas. A este análisis se le llamó la visión transnacional sobre el administrador mexicano. Se analizaron críticamente los hallazgos, métodos de estudio, supuestos ideológicos y marcos teóricos de 40 estudios de este tipo. Los resultados se presentan en la próxima sección.

Administradores y organizaciones mexicanas: La visión transnacional

Los estudios transculturales sobre el fenómeno organizacional en México ofrecen una visión de las organizaciones mexicanas y del comportamiento laboral del administrador mexicano. Los extranjeros, especialmente los estadounidenses, han buscado entender a los mexicanos en el trabajo desde finales de los años cincuenta, animados sin duda por las utilidades de las empresas transnacionales operando en México y escudados muchas veces por su elaborado bagaje teórico sobre administración y organización. Sus hallazgos son, sin embargo, importantes para el conocimiento de la situación mexicana.

El análisis de la mayoría de los estudios considerados es de tipo comparativo, de lo cual resulta una visión exageradamente dualista de la realidad. Esta visión no es sustentada por esta investigación, sino más bien es la visión que denotan los estudios organizacionales que se han explorado, y se presentan a la crítica y consideración de los lectores los contenidos sintéticos de éstos. Al mismo tiempo se confía en que este análisis dará mucha luz sobre las formas de liderazgo organizacional en México.

En el siguiente cuadro podemos apreciar los hallazgos y conclusiones más sobresalientes de los estudios considerados. Como se mencionó, la visión es demasiado dualista: los desarrollados *versus* los subdesarrollados, los técnicos *versus* los tradicionalistas, los buenos *versus* los malos.

No obstante, los acercamientos logrados son interesantes y ayudan al desarrollo del conocimiento de los problemas administrativos y organizacionales de México.

ESTILOS DE DIRECCION Y ORGANIZACION: COMPARACION ENTRE LA ADMINISTRACION DESARROLLADA Y LASUBDESARROLLADA	
ADMINISTRACION SUBDESARROLLADA (EJEMPLO: MEXICO)	ADMINISTRACION DESARROLLADA (EJEMPLO: ESTADOS UNIDOS)
El familismo es característica básica de las organizaciones, la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional y objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y <i>estatus</i> entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o <i>estatus</i> .
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico; gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal. Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.	La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal. Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone, a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.
Respeto rígido a las normas y figuras de autoridad	Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.
Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación de logro.	Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.
Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.	Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.
Visión pasiva del tiempo, descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.	Visión activa del tiempo, mucho cuidado en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad. Alto interés por informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.
La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad.	La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con calidad.

¿La apertura económica abre los estilos de liderazgo ?

Varios grupos de jefes mexicanos (n = 178) han respondido (1994-1995) una prueba de estilos de liderazgo basada en el modelo situacional desarrollado por P. Hersey y K. Blanchard. El instrumento ha sido adaptado para incorporar situaciones comunes en empresas mexicanas. En todos los grupos, y de manera muy significativa, ya que la media de uso en las distintas situaciones se aproximan al 50 %, el estilo dominante es de alto involucramiento (estilo 2), es decir alto en ambas dimensiones, hacia la tarea y también hacia las relaciones (estilo 9.9 en la parrilla o red gerencial).

Lo interesante de estos nuevos hallazgos es que conforme la educación tiende a nivel profesional, y la edad disminuye (menores de 45 años), los estilos de liderazgo tienden hacia la participación (estilo 3) en sustitución del estilo autoritario tradicional (estilo 1). El cambio se avizora pero no se consolida, ya que lo más relevante de estas muestras de jefes y ejecutivos mexicanos de varias organizaciones, como supermercados, bancos, industrias, es su bajísima disposición a delegar (estilo 4). En ninguno de los grupos, la recurrencia pasó del 8 %, siendo que las situaciones demandaban hasta un 25 % de delegación. El promedio de uso fue de un muy bajo 4 %, lo cual denota con claridad que delegar es lo último que hace un jefe mexicano.

Si especulamos un poco con el significado cultural de estos datos, podríamos decir que la desconfianza en el otro, y el miedo a ser considerado como jefe débil, están detrás de la resistencia a la delegación. Sin embargo, analizando el asunto con los grupos se ha detectado el riesgo de la delegación como otras posibles razones: el riesgo de no estar informados, de perder control, de perder posición en el grupo de no ser necesarios.

Es posible que la actitud esté evolucionando y que las nuevas generaciones de dirigentes mexicanos dependan menos del autoritarismo que por tantos años ha caracterizado el liderazgo en México.

CAMBIOS DE PARADIGMAS GERENCIALES EN MEXICO

¿Qué es lo que ha demostrado la investigación gerencial en México ?
¿ Dónde ponen el énfasis los administradores mexicanos ? ¿ Qué demuestra su práctica gerencial ?

La administración en México es una disciplina incipiente, por tanto, sólo tenemos indicadores aislados y vagos para responder a estas preguntas, que sin embargo son válidos para formular hipótesis y seguir trabajando.

Si vamos a comparar el progreso habido en las últimas dos décadas, ¿Quién nos puede decir dónde estábamos hace 20 años? El más antiguo perfil gerencial de México, investigado y documentado, es el estudio de J. Fayerweather en 1959, un pionero americano que pretendió entender la conducta del gerente mexicano para explicar las desaveniencias funcionales de las empresas transnacionales operando en México. Es lógico suponer que éstas se debieran a diferencias en las actitudes, formas de comunicación, manejo de autoridad, intereses y prioridades entre gerentes mexicanos y estadounidenses.

Las conclusiones de Fayerweather son aplastantes: el comportamiento de los gerentes mexicanos está basado en la desconfianza y subvaloración de los demás, por tal razón tienden a ser centralistas, egocéntricos y autoritarios. Ponen su esfuerzo de

liderazgo en mandar, castigar, manipular y vigilar. Sienten recelo por sus colegas de otros departamentos, con quienes suelen competir, manipular o evitar. Por otra parte, la relación con sus superiores es paradójica, detestan las sugerencias y son intolerantes y con la crítica, pero al mismo tiempo son incapaces de enfrentar la autoridad y terminan subordinándose dócilmente. ¿ en qué parte de la gráfica se ubica este perfil gerencial ? Claramente en el extremo izquierdo de las combinaciones gerenciales, como se verá más adelante.

A partir de este estudio, que se convirtió en un clásico de la administración comparativa, se desarrolló un gran acervo de investigaciones en México, hechas desde luego por investigadores extranjeros que se sentían atraídos por el aumento de las operaciones de empresas transnacionales en este país. Durante varios meses se analizó una muestra de cuarenta de estos estudios, publicados entre 1965 y 1985, y encontramos que la gran mayoría exponen sus hallazgos comparándolos con el estilo gerencial de las teorías en boga. Los resultados del lado mexicano suelen ser negativos, y aunque algunos estudios reportan progresos, es notorio el rezago gerencial en México.

¿Cuáles son los comportamientos gerenciales y rasgos organizacionales que estos investigadores encontraron predominantes en empresas mexicanas?

La asignación gerencial basada en intereses y lazos familiares, estructuras organizacionales muy estratificadas, distancias entre niveles jerárquicos, ascensos por relaciones más que por desempeño, centralización de autoridad y decisiones en los puestos de poder, énfasis en el estatus y la imagen gerencial, trabajo individualista y franca desconfianza al trabajo en equipo, visión localista, visión

pasiva del tiempo, bajo sentido de planeación, énfasis en el corto plazo, especulación informativa, productividad basada en volumen, poca conciencia de calidad, comunicaciones indirectas y cerradas entre niveles jerárquicos, desinterés por el desarrollo y el aprendizaje del personal, aislamiento de actividades y procedimientos, falta de seguimiento a los planes y las actividades, baja orientación al mercado, desconocimiento de objetivos, desconfianza y temor al cambio.

¿ Dónde ubicar esta combinación gerencial ?

Apenas ligeramente adelante del estudio de Fayerweather, el progreso es casi imperceptible. Desde luego, la validez de estos hallazgos puede cuestionarse por el tamaño de las muestras, la metodología utilizada, los sesgos culturales, las generalizaciones, pero hay en ellos una parte de la realidad gerencial de México que no podemos desconocer.

Los estudios de los dirigentes mexicanos hechos por Camarena y Lasso y por Eva Kras confirman muchos de estos rasgos. En la muestra de Camarena y Lasso es notoria la visión localista de la estrategia empresarial, y el apego a las "buenas relaciones" como medio para lograr avances o arreglos beneficiosos para la empresa. Asimismo, en la muestra de Eva Kras se confirma la tendencia centralizadora y la incapacidad para delegar, la falta de desarrollo de los subordinados, y la falta de seguimiento de los planes y del desempeño en general. Pero, por otro lado, muestran una práctica gerencial en evolución o transición hacia modelos más acordes con las exigencias modernas. En estos trabajos se recoge evidencia sobre la transición de la administración en empresas mexicanas progresistas.

Estudios de casos sobresalientes muestran prácticas avanzadas en muchas empresas mexicanas. Por ejemplo, la revista Bussines Week con la frase “si tiene suerte su próximo automóvil estará hecho en México” le dio difusión mundial a los adelantos gerenciales y organizacionales de dos plantas automotrices mexicanas, que si bien son subsidiarias de empresas estadounidenses, han logrado con gerentes y personal mayoritariamente mexicanos, escalar los niveles más altos de productividad y calidad.

Los estudios de casos de empresas mexicanas sobresalientes hechos por Fundameca, el Grupo Expansión, el ITESM, los ganadores del Premio Nacional de Calidad, el Centro de Productividad de Monterrey, y por los propios dirigentes de las empresas modelo, o por diversos consultores, forman un selecto grupo de empresas mexicanas que se han acercado a lo que se llama “clase mundial”. Esto significa que la estrategia empresarial y las prácticas gerenciales son congruentes entre sí y les permiten competir con éxito en cualquier ámbito de competencia. Desde luego, algunas de estas empresas serán más participativas que otras, o más flexibles o innovadoras, pero en todas ellas predominan las variables gerenciales avanzadas sobre las tradicionales o burocráticas.

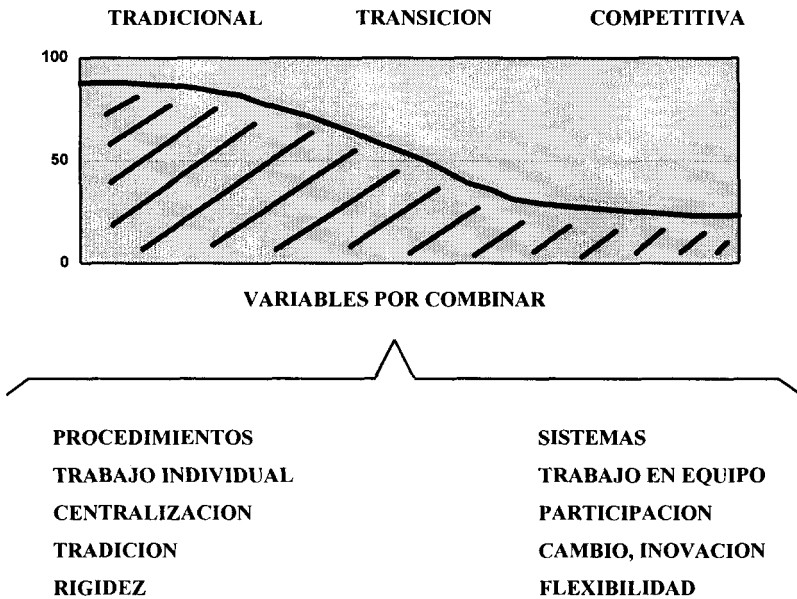
¿ Es suficiente el avance del conocimiento y la práctica gerencial en México ?

¿ Cómo se proyectarían los avances de la práctica gerencial en México como un todo en la gráfica de combinaciones gerenciales ?

Una enorme mayoría de empresas y administradores quedarían colocados en torno del eje de prácticas tradicionales y burocráticas de la gráfica, y las proporciones irían reduciéndose notablemente conforme nos acercáramos al eje de prácticas gerenciales avanzadas

y competitivas.

En ese extremo quedarían unas cuantas empresas que representarían apenas dos o tres por ciento del total de empresas mexicanas.



Sectorialmente podemos ver avances importantes en la industria automotriz y de autopartes, cemento, turismo, fibras textiles, conductores eléctricos, y cervezas, entre otros. Pero en otros sectores como el calzado, muebles, joyería, agricultura y textiles en general los avances son realmente insuficientes para salir avantes ante la apertura programada en el TLC. Es decir, en esos sectores se tiene que trabajar intensamente en favor del desarrollo gerencia, y dar

apoyo financiero y tecnológico a las empresas con mayor potencial de competitividad. Lo mismo podría decirse de la empresa pequeña y mediana.

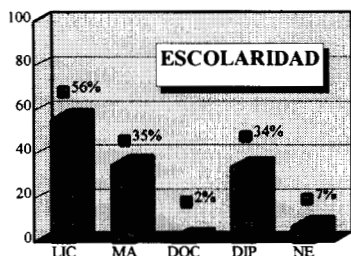
¿Quiénes y cómo deben buscar el desarrollo gerencial y empresarial, de los administradores, empresas y sectores rezagados ? Esta es sin duda una pregunta clave, pero todavía están pendientes sus respuestas.

LOS CIEN EJECUTIVOS MÁS IMPORTANTES DE MEXICO

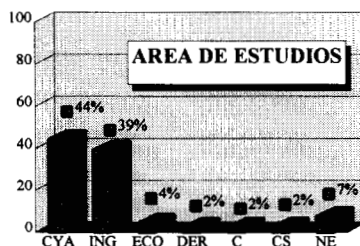
Los ejecutivos mexicanos, aunque presentan muchos rasgos comunes, no conforman un bloque uniforme. En el “grupo de los cien” puede palparse, una característica todavía vigente en esta sociedad, aunque lamentable: No hay una sola mujer. Asimismo, quedó prácticamente borrado del mapa el romántico ascenso corporativo de los *self-made men*. Contra lo que cuentan los abuelos, de que en “su época” podía uno ingresar como *office boy* y tras largos años de perseverancia alcanzar la dirección general de una compañía, en esta muestra sólo uno de los grandes ejecutivos asistió a la “Escuela de la Vida” y, con base en el tesón y la experiencia, es hoy día Director General de Grupo Modelo. Salvo esta excepción, el resto de los capitanes de empresa cuenta con al menos un título universitario; la tercera parte cursó alguna maestría y un par de ellos puede ser llamado doctor.

Administradores, Contadores e Ingenieros siguen siendo los amos absolutos en la cima corporativa.

Esto lo podemos observar a través del siguiente gráfico.

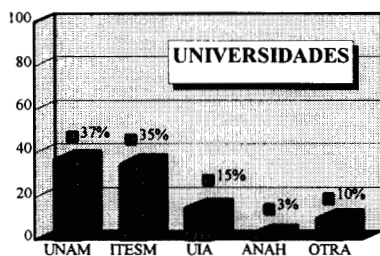


NE NO ESPECIFICO



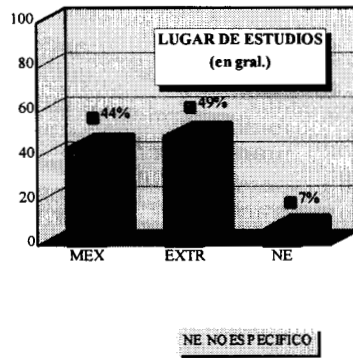
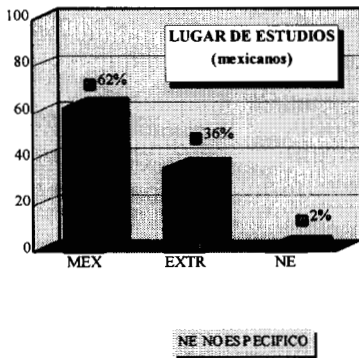
NE NO ESPECIFICO

Por otro lado , ¿ La Dirección General de los grandes Corporativos es prerrogativa de las Universidades privadas ? Aún no. La UNAM abrió sus aulas a 37 % de los ejecutivos de este listado no obstante, dos instituciones privadas se encuentran muy cerca de la principal casa de estudios del país: el ITESM (35 %) y la Iberoamericana (15 %) . Juntas, estas dos son ya el alma mater de 50 % de los principales directivos mexicanos. En estudios de Alta Dirección el IPADE tiene una clientela casi multitudinaria.



Las especializaciones y posgrados en universidades extranjeras también parecen ser una norma. El caso de Monterrey es contundente: prácticamente todos los directores de firmas regiomontanas tienen algún título de Universidad Estadounidense. De hecho, 36 % de los ejecutivos de nacionalidad mexicana cuentan con estudios en el extranjero.

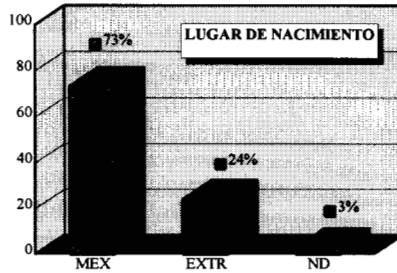
Las Instituciones más socorridas son : Harvard, la Universidad de Texas en Austin, la Universidad de California, en los Angeles, la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y el Institute for Management Development (IMD) de Lausanne, Suiza.



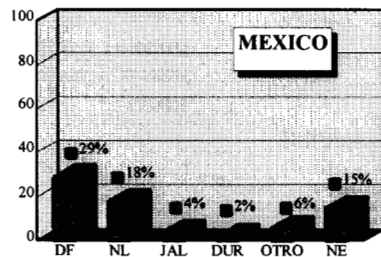
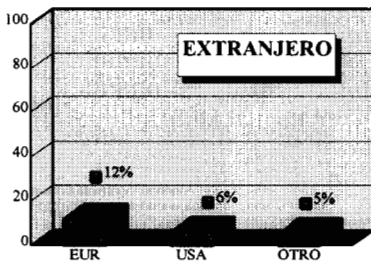
La mayor parte de los ejecutivos de esta representativa muestra son mexicanos (73 %). Algunos de ellos, de hecho, se encuentran al frente de filiales de las grandes multinacionales. Ejemplos destacados son los de AT&T, Du pont, Hewlett-Packard, IBM,

Kimberly Clark, MasterCard, Motorola, Navistar, NCR, Procter & Gamble y Visa.

Cuando EXPANSION realizó este mismo ejercicio hace 9 años (Mayo12, 1988) los ejecutivos de nacionalidad extranjera ocupaban la tercera parte de los puestos de alta dirección; hoy tienen sólo la cuarta parte. Los nacidos en el Distrito Federal (29 %) y en Monterrey (18 %) dominan ampliamente la escena. Solo 4 % son tapatíos de origen.

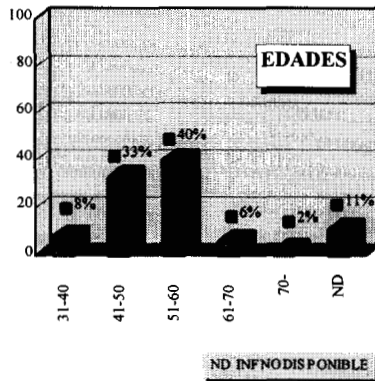


ND INFNO DISPONIBLE



NE NO ES PECIFICO

En cuanto al rango de edades, cuarentones (33 %) y cincuentones (40 %) son quienes principalmente ocupan la silla del director general.



CAPITULO 6

METODOLOGIA



6. METODOLOGIA

PROBLEMA

¿ El estilo de liderazgo que se aplica en la empresa contable Remra, considerando la madurez de los trabajadores, es el adecuado para incrementar la participación en el trabajo ?

HIPOTESIS

El estilo de liderazgo aplicado en la empresa contable Remra *no considera* la madurez de sus trabajadores y *no incrementa* la participación en el trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Conocer la manera en que el estilo de liderazgo aplicado actualmente en la empresa Remra, considera la madurez de los trabajadores para el incremento de la participación en el trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el estilo de liderazgo que se aplica

- Conocer la madurez de los trabajadores
- Conocer la participación en el trabajo

DEFINICION DE VARIABLES

Variable Independiente : Liderazgo

Capacidad de influir en un grupo y crear un ambiente laboral adecuado para que con entusiasmo y responsabilidad se logren determinadas metas. La medición se fundamenta en la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, en donde se manejan cuatro estilos de liderazgo, a saber:

Ordenar. Mucha dirección y poca relación.

Gran orientación a las tareas (productividad) y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.

Persuadir. Mucha dirección y mucha relación.

Gran orientación a las tareas y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

Participar. Poca dirección y mucha relación.

Poca orientación a las tareas y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.

Delegar. Poca dirección y poca relación.

Poca orientación a las tareas y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder brinda poca dirección y el apoyo necesario.

Variable Independiente : Madurez de los trabajadores

Madurez : Capacidad y deseo del individuo de responder de su propio comportamiento. A su vez se divide en:

M. para el trabajo: Capacidad y conocimiento para realizar su trabajo sin la dirección de otros.

M. Psicológica: Disposición y motivación para hacer algo sin estímulo externo.

También se manejan cuatro tipos de madurez, a saber:

M1. No puede y no quiere.

El individuo no puede ni sabe asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.

M2. No puede pero quiere.

El individuo no puede, sabe un poco hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.

M3. Puede pero no quiere.

El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M4. Puede y quiere.

El individuo puede y sabe hacer lo que se le pide.

De acuerdo a esta teoría, a cada tipo de madurez que manifiesten los trabajadores les corresponderá un estilo de liderazgo determinado. Situación que sentará las bases para un mejor funcionamiento dentro de la empresa.

ORDENAR	_____	M1
PERSUADIR	_____	M2
PARTICIPAR	_____	M3
DELEGAR	_____	M4

SUJETOS

Los trabajadores de la empresa contable Remra, que tienen como mínimo la educación básica y como máximo la educación superior. Los títulos profesionales son de lic. en Economía y Contador Público.

1. Integrado por una persona (jefe), que es el líder de la empresa, con edad de 53 años.
2. Integrado por 14 trabajadores, de los cuales 6 son mujeres y 8 son hombres, con un rango de 19 a 37 años de edad y un promedio de 28.5 años.

De estos trabajadores 4 tienen sólo la educación básica, 2 tienen educación media superior, y cuentan con los conocimientos elementales de contabilidad. Otros 2 están terminando las carreras

de lic. en Administración y Contador Público respectivamente y, finalmente, 6 tienen terminada la carrera profesional.

ESCENARIO

Las correspondientes áreas de trabajo de la empresa contable Remra, ubicada en Bahía de ballenas 57-101, Colonia Verónica Anzures:

- Mensajería
- Contabilidad en Personas Morales
- Contabilidad en Personas Físicas
- Dirección

PROCEDIMIENTO

El motivo principal de haber aplicado esta investigación en el lugar donde laboro fue el *tiempo*, es decir, la empresa es pequeña y el gusto por hacerlo en una compañía más grande hubiera sido mayor, pero tenía la restricción del tiempo, la necesidad de distribuir un tiempo al trabajo, otro a las actividades escolares, y otro para realizar la presente exploración; lo cual era muy difícil porque me quedaba un tiempo insuficiente para estar visitando otra empresa. Sin embargo, a pesar de esa conveniencia y sus pertinentes obstáculos, y por recomendación de la persona responsable de las asesorías, decidí aprovechar mi estancia en este despacho contable y realizar la investigación aquí.

Los inconvenientes se siguieron presentando. Ahora, respecto al tema de la tesina; por los antecedentes y las formas de trabajo del jefe era muy seguro que no le pareciera que se realizaran encuestas sobre liderazgo, por lo que se aplicaron sin preámbulos, a este respecto, a cada uno de los sujetos de la empresa. No obstante, era necesario aplicar el cuestionario correspondiente al liderazgo al jefe - y por sugerencia el de madurez - lo cual se ejecutó, mencionándole que era una simple actividad escolar sin hacer alusión alguna al asunto.

La contestación de estos cuestionarios tardó aproximadamente tres semanas. El jefe mostraba renuencia y desconfianza, ya que argumentaba falta de tiempo, extravío de las encuestas y hasta por momentos expresó molestia. Es importante aclarar que no hubo acoso por parte del investigador, ya hasta se había desechado la idea de contar con esta información; pero a pesar de todo, el jefe proporcionó lo solicitado. El manejo de las otras encuestas requirió de arreglos nimios, dado que se dio un período de ajustes de personal, que por no ser tan relevantes no afectaron el rumbo de la investigación.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo fuera del despacho, tanto para evitarme problemas por la pertenencia a la empresa, como para evitárselos al jefe por ser el patrón. Se hace esta mención porque en tiempos libres se realizaron, dentro de la empresa, algunas actividades escolares, como tareas.

Naturalmente, las conclusiones y sugerencias a las que se llegue no serán proporcionadas al jefe.

DISEÑO

El diseño ayuda a contestar las interrogantes y a controlar las variables experimentales, extrañas y de error, que surgen en el problema bajo estudio.

Investigación ex-post-facto

El diseño es de tipo *Ex-post-facto*, y se refiere a una causa no experimental que se produce en situaciones en las que la manipulación directa de las variables independientes no ha sido posible, porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. La investigación *Ex-post-facto*, pisa siempre un terreno más movedizo, ya que no puede afirmar con la misma seguridad, como lo hace la investigación científica, esto debido a la falta de control sobre las variables independientes, pero aunque no se puede tener la misma veracidad de un enunciado si se puede establecer y comprobar la hipótesis alternativas o de control, en un proyecto.

Por lo tanto, la hipótesis en este diseño es muy importante, ya que, sin ella no podríamos llegar a ningún resultado, y si tan sólo nos limitáramos a recopilar datos sin ninguna interpretación, entonces nuestra investigación sería nociva y desorientada.

El investigador que basa su diseño en la investigación *Ex-post-facto*, debe ser muy sensible a las posibilidades de su hipótesis de control, quizá aun más que los experimentalistas pues no dispone de la asignación aleatoria ni de la manipulación, debido a ello, siempre hay que tratar con sumo cuidado y precaución los resultados e interpretaciones de los datos obtenidos en investigaciones *Ex-post-facto*.

INSTRUMENTO

El instrumento fue diseñado con base en las encuestas de evaluación que se aplican a profesores y alumnos en la Universidad Autónoma Metropolitana, donde se mide el respectivo nivel de desempeño.

Así, la finalidad fue investigar a grandes rasgos tanto el estilo de liderazgo aplicado a determinada empresa, como la madurez de sus correspondientes trabajadores, y los efectos de esta dualidad en la participación en el trabajo, es decir, son tres cuestionarios dirigidos a cada uno de estos aspectos.

Para lograrlo fue necesario medir la tendencia del líder hacia cada uno de los cuatro estilos de liderazgo, que propone la teoría de Hersey - Blanchard:

Ordenar. Mucha dirección en las tareas y poco apoyo a las relaciones interpersonales.

Persuadir. Mucha dirección y mucho apoyo a las relaciones.

Participar. Poca dirección y mucha relación.

Delegar. Poca dirección y poca relación.

Además, los tipos de madurez psicológica y para el trabajo que tiene cada uno de los empleados de la empresa:

M1. El trabajador no puede y no quiere asumir responsabilidades.

M2. El trabajador no puede, pero quiere hacer las tareas.

M3. El individuo puede, pero no quiere responsabilidades.

M4. El individuo puede y quiere hacer las tareas.

Y saber los efectos de esta dualidad en el incremento de la participación en el trabajo que se da dentro de la empresa . En otras palabras, conocer qué tan compatible es el liderazgo con la madurez del grupo, y en consecuencia, qué tanto favorece a la participación en el trabajo.

Cuestionarios

La estructura de cada cuestionario (3) se compone por 20 reactivos, que integran a los cuatro estilos de liderazgo en el primero, a los cuatro tipos de madurez en el segundo, y la influencia que tienen los dos anteriores sobre la participación, en un tercer cuestionario.

En el cuestionario sobre el liderazgo, los reactivos (1,5,9,13,17) nos permiten una evaluación estadística sobre el estilo de ordenar; (2,6,10,14,18) sobre el estilo de persuadir; (3,7,11,15,19) sobre participar; y (4,8,12,16,20) sobre delegar. (ver anexo1)

Cabe señalar, que los reactivos están redactados en función al jefe. De igual forma y utilizando los mismos reactivos, pero ahora en función a los trabajadores, obtuvimos información sobre M1, M2, M3 y M4 respectivamente. (ver anexo2). Y justamente, para obtener datos acerca de la participación en el trabajo, utilizamos los mismos reactivos, pero ahora los adecuamos sin perder el contenido textual, con el fin de descubrir sus efectos sobre el incremento en el deseo de participar en las tareas de trabajo. Esto se muestra en el anexo 3.

Cuando se manifiesta que los reactivos están en función al líder , o al empleado, o fue adecuado a la participación, me refiero a que los enunciados de cada reactivo son redactados en relación al líder, o al empleado, o a la situación que incrementa la participación según sea el caso.

Respuestas

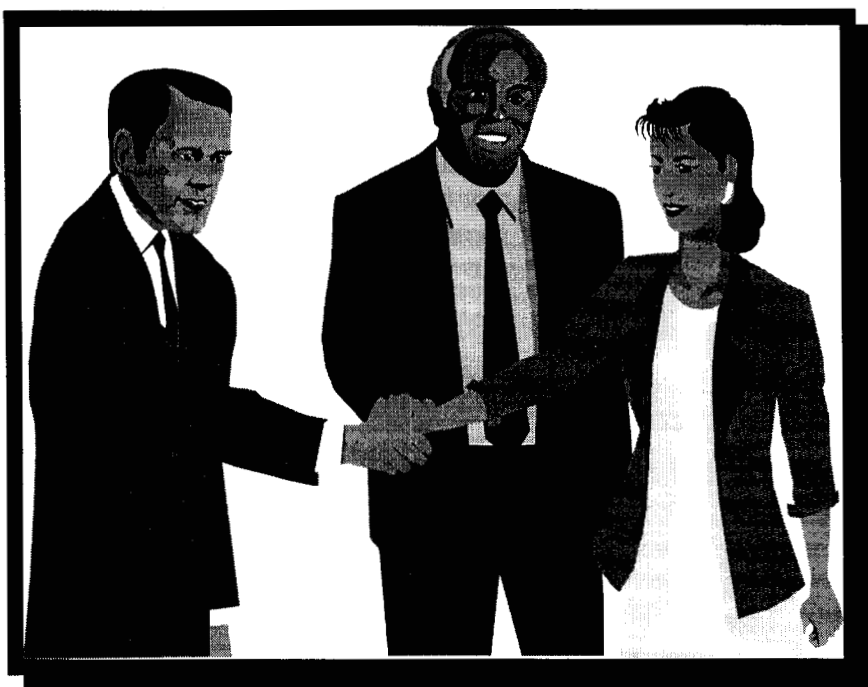
En los cuestionarios, a cada reactivo se le acompaña un juego de 5 respuestas: totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (A), indeciso (I), en desacuerdo (D) y totalmente en desacuerdo (TD), para que se elija una opción, mismas que nos proporcionan un puntaje de cinco (5) como el más alto en relación a la respuesta del totalmente de acuerdo (TA), y de manera descendente, hasta uno (1) como el más bajo en correspondencia al totalmente en desacuerdo (TD). Este argumento lo podemos visualizar mejor en el anexo 4.

EL proceso para obtener los resultados consistió en una plantilla de cartoncillo, con cinco perforaciones al tamaño del reactivo, separados a una distancia que al colocarse por encima del cuestionario, nos permita visualizar el conjunto de reactivos correspondientes a un solo estilo de liderazgo o un tipo de madurez, o a la circunstancia que incrementa la participación, es decir, a los reactivos (1,5,9,13,17) correspondientes a ordenar , o bien, al tipo de madurez M1, o a la participación, y con este mismo proceder los demás rubros. (ver anexo 5)

De esta manera, podríamos recopilar rápidamente los puntos hechos por cada sujeto en su correlativo cuestionario y dar principio al análisis de los resultados.

CAPITULO 7

RESULTADOS



7. RESULTADOS

DESCRIPCION

La consistencia analítica de los resultados se apoya principalmente en una evaluación descriptiva y detallada de la información obtenida, a cerca del estilo de liderazgo, la madurez de los trabajadores, y el efecto de éstas en la participación en el trabajo; proceso llevado a cabo por medio de tres respectivos cuestionarios, aplicados a todos los integrantes de la microempresa contable REMRA.

Estos instrumentos nos proporcionan un puntaje de cinco(5) como el más alto en relación a la respuesta del totalmente de acuerdo (TA),y de manera descendente, hasta uno (1) como el más bajo en correspondencia al totalmente en desacuerdo (TD). Sin embargo, para evaluar los promedios empleamos el siguiente rango:

$$TD = 1.0 - 1.5$$

$$D = 1.6 - 2.9$$

$$I = 3.0 - 3.5$$

$$A = 3.6 - 4.5$$

$$TA = 4.6 - 5.0$$

Por lo tanto, la estructura de los enunciados y los valores encontrados nos proporcionan una situación clara de cada una de las variables en cuestión.

LIDERAZGO

Aunque los resultados no fueron concretos respecto al predominio de un estilo de liderazgo en la empresa -por coincidir la puntuación más alta tanto en el tipo de *ordenar* como en *delegar*, estilos que son opuestos- el análisis se dirigió a una revisión exhaustiva de cada reactivo tratando de encontrar características afines, lógicas, discrepantes, etc, para descubrir elementos sólidos que nos pudieran mostrar el estilo más relevante.

De esta manera, al efectuar la revisión notamos en los resultados rasgos de suspicacia por parte del líder hacia los trabajadores cuando éstos realizan las tareas, siendo necesario cuidar el tiempo de trabajo real, y evitar los tiempos muertos, a través de una supervisión constante; además, se percibieron escasas condiciones para el desarrollo de relaciones interpersonales, porque lo más importante dentro de la empresa es la efectiva ejecución de las tareas. Por ello, se manifiesta en el jefe, una inclinación por tener un personal capaz, efectivo, y confiable, pero confiable en cuanto a la capacidad del trabajador para realizar las tareas, y no en cuanto lo que haga cuando no está siendo supervisado.

Este panorama nos condujo a percibir un liderazgo con características del estilo de *ordenar* y de *delegar*, ya que ambos albergan condiciones de trabajo en donde se les da poca importancia al desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de la organización -recordemos la definición de ambos estilos. Esto nos permite explicar, el comentario al inicio de este apartado sobre la coincidencia de los resultados a cerca del liderazgo, por lo que descartamos los estilos de *participar* y *persuadir*.

No obstante, en cuestión a lo directivo, se manifestaba una contradicción. Si bien es cierto que *ordenar* conlleva alta dirección, también lo es que *delegar* encierra baja dirección, y es aquí donde los datos seguían arrojando una igual puntuación, circunstancia que nos obligó a recurrir a 2 preguntas verbales, abiertas, y muy espaciadas sobre todo -dada la actitud reacia del jefe para colaborar en esta investigación- a cerca de cual es su mayor inclinación hacia estos dos perfiles. Naturalmente, se plantearon en medio de una charla informal en donde el tema era cualquier otro excepto el liderazgo de la empresa.

1. ¿Ud. considera que el trabajo requiere de una significativa presencia de su dirección cuando se está realizando, o, no es tan necesaria su intervención después de que indicó claramente la forma de hacerla?

R. Además de haber indicado claramente la forma de hacer el trabajo, debo estar vigilando constantemente que así se haga; no puedo arriesgarme a perder el tiempo en posteriores correcciones, y sobre todo, en pérdidas económicas.

18. Entonces ¿considera que el personal de la empresa no tiene la suficiente capacidad para lograr excelentes resultados, de tal forma que este hecho le proporcione la confianza necesaria para asumir los riesgos?

R. El personal es capaz y confiable. Responde bien ante los requisitos del trabajo, pero simplemente no quiero asumir estos riesgos. Siempre me ha dado buenos resultados el trabajar así en mí despacho.

Como se observa, sin titubeo alguno, las respuestas fueron en favor

de ejercer una constante dirección. De esta manera, los resultados denotan una mayor cantidad de rasgos tendientes al estilo de liderazgo de *ordenar*.

MADUREZ DE LOS TRABAJADORES

A diferencia del liderazgo en la que sólo se trabajó con un sujeto -el jefe de la empresa- en la medición de esta variable fue con 14 individuos, por lo que se pudo evaluar al conjunto a través de distintas categorías: grupo en general, género, edad, escolaridad, departamento, credo e ideología; así pues, los resultados fueron poco claros, porque las puntuaciones más altas estuvieron repartidas tanto para el tipo de madurez M2 como para el M4. En la medición del grupo en general se obtuvo lo siguiente:

MADUREZ TIPO: M1							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	1	5	9	13	17		
1	4	3	2	2	2	13	2.6 (D)
2	4	4	2	4	2	16	3.2 (I)
3	4	4	2	2	2	14	2.8 (D)
4	4	4	2	4	2	16	3.2 (I)
5	4	2	2	2	2	12	2.4 (D)
6	1	2	2	1	1	7	1.4 (TD)
7	5	5	2	5	2	19	3.8 (A)
8	4	4	2	3	3	16	3.2 (I)
9	4	5	2	4	4	19	3.8 (A)
10	5	1	2	2	2	12	2.4 (D)
11	5	4	2	2	2	15	3.0 (I)
12	2	4	1	5	2	14	2.8 (D)
13	2	2	2	4	4	14	2.8 (D)
14	5	5	2	4	4	20	4.0 (A)
TOTAL	53	49	27	44	34	207	41.4
PROM	3.8	3.5	1.9	3.2	2.4	14.8	2.96 (D)

MADUREZ TIPO: M2							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	2	6	10	14	18		
1	4	3	3	3	4	17	3.4 (I)
2	4	5	2	4	5	20	4.0 (A)
3	4	4	2	4	4	18	3.6 (A)
4	5	2	4	4	4	19	3.8 (A)
5	5	2	2	3	4	16	3.2 (I)
6	5	5	5	5	4	24	4.8 (TA)
7	5	4	4	2	5	20	4.0 (A)
8	5	4	3	4	4	20	4.0 (A)
9	4	5	4	5	5	23	4.6 (A)
10	4	5	3	4	5	21	4.2 (A)
11	5	4	2	5	5	21	4.2 (A)
12	4	5	2	4	5	20	4.0 (A)
13	5	5	4	4	4	22	4.4 (A)
14	5	4	4	2	5	20	4.0 (A)
TOTAL	64	57	44	53	63	281	56.2
PROM	4.6	4.1	3.1	3.8	4.5	20.07	4.01 (A)

MADUREZ TIPO: M3							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	3	7	11	15	19		
1	2	2	3	5	2	14	2.8 (D)
2	2	2	4	5	3	16	3.2 (I)
3	1	4	4	4	2	15	3.0 (I)
4	2	2	4	4	2	14	2.8 (D)
5	2	2	4	4	2	14	2.8 (D)
6	5	4	5	5	3	22	4.4 (TA)
7	3	2	2	5	3	15	3.0 (I)
8	4	4	4	5	2	19	3.8 (A)
9	2	2	5	5	2	16	3.2 (I)
10	1	4	1	4	3	13	2.6 (D)
11	2	5	4	5	1	17	3.4 (I)
12	2	4	2	5	1	14	2.8 (D)
13	2	2	4	4	2	14	2.8 (D)
14	4	4	4	5	4	21	4.2 (A)
TOTAL	34	43	50	65	32	224	44.8
PROM	2.4	3.1	3.6	4.6	2.3	16.00	3.2 (I)

MADUREZ TIPO: M4							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	4	8	12	16	20		
1	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
2	5	1	4	4	4	18	3.6 (A)
3	5	4	4	4	4	21	4.2 (A)
4	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
5	4	4	2	4	4	18	3.6 (A)
6	5	5	5	5	5	25	5.0 (TA)
7	5	2	4	2	5	18	3.6 (A)
8	5	4	5	4	4	22	4.4 (A)
9	4	4	5	4	5	22	4.4 (A)
10	3	2	5	3	5	18	3.6 (A)
11	5	4	4	4	5	22	4.4 (A)
12	1	4	4	2	5	16	3.2 (I)
13	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
14	4	4	4	5	4	21	4.2 (A)
TOTAL	58	50	58	53	62	281	56.2
PROM	4.1	3.6	4.1	3.8	4.4	20.07	4.01 (A)

P/S= POR SUJETO TA= TOTAL ACUERDO A= DE ACUERDO I= INDECISO D= DESACUERDO TD= TOTAL DESACUERDO

Es importante señalar, que para la medición de las demás categorías los resultados del grupo sirvieron de base, pues sólo se hicieron las clasificaciones de los sujetos de acuerdo a las categorías con sus respectivos puntajes.

A simple vista, se pensó en otra contradicción, pero al retomar de nueva cuenta las definiciones se encontró similitud en una de sus dos características básicas de estos tipos de madurez: *el individuo quiere hacer las tareas*.

Esta explicación se confirmó con la siguiente tabla informativa, en la que se asienta la puntuación promedio de cada una de las categorías, es decir, el análisis al grupo de acuerdo a su edad, escolaridad, etc.

CATEGORIA	M1	M2	M3	M4	TENDENCIA
POR GRUPO	14.78	19.14	16.00	20.07	M4
GENERO					
1 (Mujer)	13.34	19.17	16.67	20.17	M4
2 (Hombre)	15.87	20.75	15.50	20.00	M2
EDAD					
1 (19-29)	13.89	20.45	15.45	19.89	M2
2 (30-40)	16.40	19.40	17.00	20.40	M4
ESCOLARIDAD					
1 (Básico)	14.25	21.75	17.25	22.25	M4
2 (Medio superior)	15.50	20.75	16.75	20.25	M2
3 (Superior)	14.67	18.50	14.67	18.50	M2 y M4
DEPARTAMENTO					
1 (Mensajería)	13.50	21.75	16.25	21.25	M2
2 (Contabilidad P. Morales)	13.75	17.75	15.50	20.25	M4
3 (Contabilidad P. Físicas)	15.50	20.75	15.00	19.00	M2
4 (Dirección)	18.00	20.00	18.50	19.50	M2
CREDO					
1 (Ateo)	14.40	19.20	14.20	18.60	M2
2 (Católico)	15.00	20.56	17.00	20.89	M4
IDEOLOGÍA POLITICA					
1 (PRD)	15.70	19.70	15.90	19.80	M4
2 (PAN)	12.50	21.00	16.25	20.75	M2
TOTALES	237.05	320.62	257.89	321.57	
PROMEDIO	14.81	20.04	16.12	20.10	

Como podemos observar en género 2, edad 1, escolaridad 2 y 3, departamento 1, 3 y 4, credo 1, e ideología 2, la tendencia más alta se dirige a M2; y las otras categorías restantes -8 de un total de 16- apuntan a M4, y aunque las categorías en favor de M2 son más que las de M4, en ésta última se encuentran los puntajes más elevados, haciendo un total mayor que M2. Todo ello se traduce en un porcentaje general para M2 de 20.04 % y para M4 de 20.10 % .

Sin embargo, se hizo necesario encontrar una explicación más contundente a éste respecto para poder determinar con certeza y exactitud el tipo de madurez predominante en la empresa. Para ello, se analizó el comportamiento individual del sujeto a través de cada categoría, donde se descubrió que el rango (3-3.9) de indecisión(I) establecido en un principio era muy amplio y afectaba sujetos que no

mostraban indecisión, desviando la puntuación hacia otro tipo de madurez, principalmente a M2 y M4. Para corregir esta inconsistencia, se rastrearon las respuestas de indecisión de cada reactivo aplicando el siguiente criterio:

Sí se estableció que la respuesta de indeciso equivalía a 3 puntos, y lo más que se podía esperar era de 15, con su respectivo promedio de 3, entonces era necesario determinar otro límite de rango desechando el de 3 - 3.9 . Por lo tanto, para objetivizar la evaluación se tomó como base hasta 3.5, de tal manera que ahora sí quedaban incluidos los que verdaderamente manifestaban un carácter indeciso. Así, en la sumatoria de los puntos por cada sujeto quedaba el rango de 15-17.5 correspondiente al promedio de 3-3.5, para indecisión (I), como se observa en la anterior tabla de medición del grupo en general.

Respecto al rastreo por sujeto, podemos señalar que el procedimiento consistió en evaluar a cada individuo de acuerdo a la puntuación que arrojó en los diversos tipos de madurez, tratando de localizar la tendencia mayor. Esto lo podemos ver en el siguiente esquema informativo:

SUJETO	M1	M2	M3	M4	TENDENCIA
1	13	17	14	20	M4
2	16	20	16	18	M2
3	14	18	15	21	M4
4	16	19	14	20	M4
5	12	16	14	18	M4
6	7	24	22	25	M4
7	19	20	15	18	INDECISO
8	16	20	19	22	M4
9	19	23	16	22	M2
10	12	21	13	18	M2
11	15	21	17	22	M4
12	14	20	14	16	M2
13	14	22	14	20	M2
14	20	20	21	21	INDECISO

De esta forma, los resultados nos dieron dos sujetos de indecisión, equivalente al 14 % del total del grupo, asimismo, este análisis permitió identificar a 5 sujetos que poseen el tipo M2, representando el 36 % del total, y a 7 trabajadores que poseen la M4 correspondientes al 50 %.

En consecuencia, y a pesar del análisis, no podríamos determinar que el tipo de madurez está en el **M4** porque existe representación de **M2**, pero lo que sí se pudo concluir es la percepción de un ambiente de motivación y disposición en los trabajadores para realizar las tareas, independientemente de que la mitad del total del grupo tenga o no la capacidad y conocimiento para realizarlas. Además, los datos expresan, en la mayor parte del grupo, una tendencia de apertura por ir adquiriendo conocimientos y habilidades para ejercer actividades más complejas e importantes, que permita un mayor desarrollo, tanto para ellos como para la empresa. No obstante, que también se observa una inclinación hacia la creatividad en el grupo, y a la confianza que les pueda proporcionar el jefe al realizar las tareas.

PARTICIPACION EN EL TRABAJO

Siguiendo el mismo proceso de evaluación, los resultados obtenidos respecto a esta variable fueron similares, es decir, que como los reactivos de los tres instrumentos aplicados están estrechamente relacionados, el efecto del estilo de liderazgo y la madurez de los trabajadores en la participación en el trabajo, se manifestó a través de un marcado decremento en el deseo de los sujetos por involucrarse en situaciones de trabajo, tanto a nivel individual como grupal, a causa de las condiciones laborales emanadas de un liderazgo de estrecha vigilancia con un sistema impositivo para las

relaciones interpersonales que obstaculizan su libre desarrollo. En caso contrario, el grupo denota un marcado entusiasmo participativo ante un ambiente de trabajo de mayor confianza donde se expresa la libre relación y sólo la necesaria vigilancia del jefe, es decir, sin caer en el exceso. Esto se observa en las tablas siguientes:

PARTICIPACION EN EL TRABAJO TIPO: P1							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	1	5	9	13	17		
1	2	3	3	2	2	12	2.4 (D)
2	2	3	4	2	2	13	2.6 (I)
3	2	1	2	2	2	9	1.8 (TD)
4	2	2	2	2	2	10	2.0 (D)
5	2	2	2	2	2	10	2.0 (D)
6	2	2	4	4	1	13	2.6 (D)
7	4	4	2	2	3	15	3.0 (I)
8	2	4	2	4	2	14	2.8 (D)
9	2	4	1	5	2	14	2.8 (D)
10	2	4	2	4	4	16	3.2 (I)
11	2	1	1	5	1	10	2.0 (D)
12	2	2	4	2	1	11	2.2 (D)
13	2	2	2	2	2	10	2.0 (D)
14	2	2	2	2	2	10	1.0 (D)
TOTAL	30	36	33	40	28	167	33.4
PROM	2.1	2.6	2.4	2.8	2.0	11.90	2.38 (D)

PARTICIPACION EN EL TRABAJO TIPO: P2							
SUJETO	REACTIVOS				SUMAT Σ	PROM P/S	
	2	6	10	14			18
1	4	4	3	4	4	19	3.8 (A)
2	4	5	4	4	4	21	4.2 (TA)
3	4	4	2	4	4	18	3.6 (A)
4	2	2	4	4	4	16	3.2 (I)
5	4	4	2	4	4	18	3.6 (A)
6	2	4	1	4	5	16	3.2 (I)
7	5	4	3	2	4	18	3.6 (A)
8	4	4	3	2	4	17	3.4 (I)
9	4	5	4	4	3	20	4.0 (A)
10	4	5	4	4	4	21	4.2 (TA)
11	2	5	2	4	5	18	3.6 (A)
12	4	5	2	4	5	20	4.0 (A)
13	4	4	2	4	4	18	3.6 (A)
14	4	5	2	4	4	19	3.8 (A)
TOTAL	51	60	38	52	58	259	51.8
PROM	3.6	4.2	2.8	3.8	4.1	18.50	3.70 (A)

PARTICIPACION EN EL TRABAJO TIPO: M3							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	3	7	11	15	19		
1	4	4	4	4	5	21	4.2 (TA)
2	4	4	4	5	5	22	4.4 (TA)
3	5	2	4	4	4	19	3.8 (A)
4	5	4	4	2	4	19	3.8 (A)
5	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
6	4	4	4	0	5	17	3.4 (I)
7	2	2	4	5	5	18	3.6 (A)
8	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
9	5	4	5	5	5	24	4.8 (TA)
10	3	4	4	4	4	19	3.8 (A)
11	5	4	4	5	5	23	4.6 (TA)
12	5	4	5	5	4	23	4.6 (TA)
13	4	2	4	4	4	18	3.6 (A)
14	4	4	5	5	5	23	4.6 (TA)
TOTAL	58	50	59	56	63	286	57.2
PROM	2.4	3.1	3.6	4.6	2.3	20.41	4.08 (TA)

PARTICIPACION EN EL TRABAJO TIPO: M4							
SUJETO	REACTIVOS					SUMAT Σ	PROM P/S
	4	8	12	16	20		
1	4	4	3	4	4	19	3.8 (A)
2	4	5	4	4	4	21	4.2 (TA)
3	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
4	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
5	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
6	4	5	2	5	5	21	4.2 (TA)
7	2	5	2	3	5	17	3.4 (I)
8	4	4	4	4	4	20	4.0 (A)
9	5	4	4	5	5	23	4.6 (TA)
10	2	5	1	5	5	18	3.6 (A)
11	4	5	2	5	4	20	4.0 (A)
12	2	5	4	4	4	19	3.8 (A)
13	4	2	4	4	4	18	3.6 (A)
14	4	5	4	5	5	23	4.6 (TA)
TOTAL	51	61	46	60	61	279	55.8
PROM	3.6	4.4	3.3	4.3	4.3	19.90	3.98 (A)

P/S= POR SUJETO TA=TOTAL ACUERDO A= DE ACUERDO I= INDECISO D= DESACUERDO TD= TOTAL DESACUERDO

También aquí la puntuación en promedio se repartió en los casos en donde la participación es de tipo P3 y P4 -que por cuestiones de manejo de información, relacionaremos al estilo de liderazgo de *ordenar* y la madurez M1 con el tipo de participación P1, al de *persuadir* y M2 con P2, *participar* y M3 con P3, y al de *delegar* y M4 con P4.

Esta situación se confirma con los resultados de los porcentajes promedio, en donde se examina a cada sujeto por categorías y en las que prevalece una notable tendencia en el tipo de participación P3, en su mayoría, y P4, a razón de 13-5 respectivamente, dándose una coincidencia en la categoría credo 2. Además, esa misma tabla reporta un porcentaje global de 20.46, y otro del 20.01 en correspondencia a los eventos de participación antes especificados. Tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

CATEGORIA	P1	P2	P3	P4	TENDENCIA
POR GRUPO	11.93	18.50	20.43	19.92	P3
GENERO					
1 (Mujer)	10.80	18.30	20.50	20.30	P3
2 (Hombre)	12.75	18.62	20.40	19.60	P3
EDAD					
1 (19-29)	12.30	18.60	20.30	19.40	P3
2 (30-40)	11.20	18.20	20.60	20.80	P4
ESCOLARIDAD					
1 (Básico)	11.70	17.50	20.70	21.00	P4
2 (Medio superior)	12.50	18.70	20.00	19.70	P3
3 (Superior)	11.60	19.00	20.50	19.30	P3
DEPARTAMENTO					
1 (Mensajería)	13.20	18.20	19.70	20.50	P4
2 (Contabilidad P. Morales)	11.20	18.00	20.00	19.70	P3
3 (Contabilidad P. Físicas)	11.50	18.50	20.50	18.50	P3
4 (Dirección)	11.50	20.00	22.50	22.00	P3
CREDO					
1 (Ateo)	12.60	18.80	20.00	18.60	P3
2 (Católico)	11.50	18.10	20.60	20.60	P3 Y P4
IDEOLOGIA POLITICA					
1 (PRD)	11.40	18.40	20.60	19.70	P3
2 (PAN)	13.20	18.70	20.00	20.50	P4
TOTALES	190.88	296.12	327.33	320.12	
PROMEDIO	11.93	18.51	20.46	20.01	

Sin embargo, como en el análisis de la madurez de los trabajadores, la necesidad por determinar un resultado más preciso, nos condujo a revisar, el aspecto de la indecisión y conocer su modo de influencia.

En el rastreo por sujeto encontramos para el tipo P3 un 36 % y para P4 un 21.5 %, además, aquí se descubrió una coincidencia en la puntuación general de tres sujetos, en los tipos P3 y P4 en donde no hubo tendencia alguna, datos que expresaban un porcentaje del 21.5 %. En este mismo análisis se dio un caso con tendencia al tipo P2 traducándose en un 7 %. Y por último un 14 % de indecisión correspondiente a dos sujetos, veámoslo en la siguiente tabla:

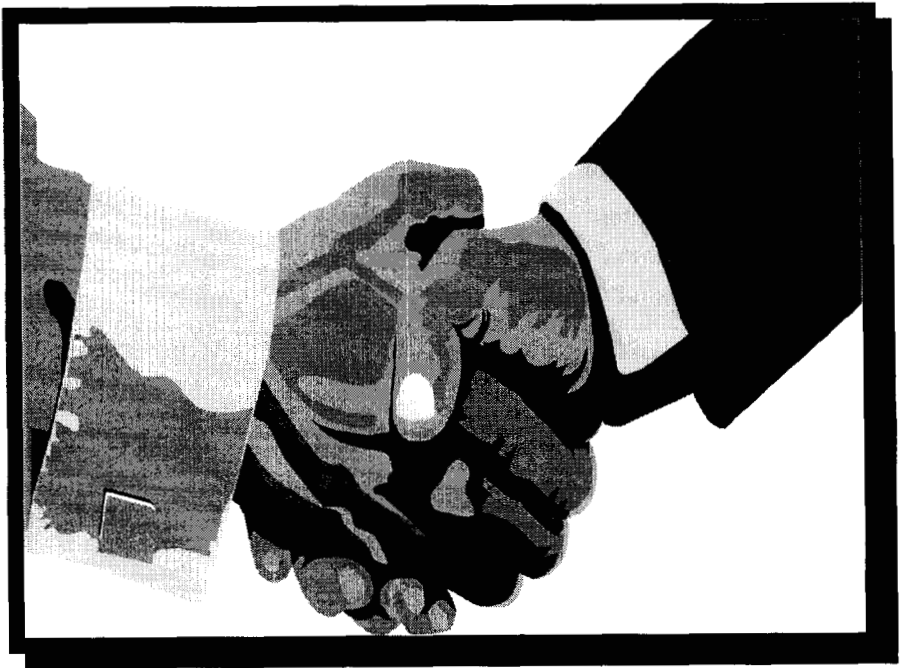
SUJETO	P1	P2	P3	P4	TENDENCIA
1	12	19	21	19	P3
2	13	21	22	21	P3
3	9	18	19	20	P4
4	10	16	19	20	P4
5	10	18	20	20	P3 y P4
6	13	16	17	21	P4
7	15	18	18	17	INDECISO
8	14	17	20	20	P3 Y P4
9	14	20	24	23	P3
10	16	21	19	18	P2
11	10	18	23	20	P3
12	11	20	23	19	P3
13	10	18	18	18	INDECISO
14	10	19	23	23	P3 Y P4

Finalmente, los resultados tienen una representación más significativa en P3, y un poco menor en P4. En otras palabras la participación en el trabajo se incrementa con un estilo de liderazgo de *participar* y con un individuo que puede, pero que no quiere asumir responsabilidades, es decir del tipo de madurez M3, lo cual no suena lógico. Sin embargo, la explicación que encontramos al respecto es que el individuo no quiere responsabilidades bajo un

liderazgo de *ordenar*, como el que se aplica en la microempresa contable, según lo investigado, pero bajo un estilo de liderazgo de *participar*, o bien, *delegar*, los trabajadores expresan un amplio margen de incremento en la participación en el trabajo.

Las resultantes nos permiten distinguir un ambiente de trabajo donde el rendimiento y la participación en el trabajo disminuye cuando el jefe interviene mucho en la dirección de la tarea con una estrecha vigilancia sin permitir el desenvolvimiento del trabajador, ocasionando poca relación dentro de la empresa; en caso opuesto, el personal muestra mucha inclinación hacia un ambiente de poca dirección y alta relación, lo cual, fomenta en los trabajadores amplia disponibilidad por elevar su calidad y la del trabajo. Datos que son congruentes, como se mencionó al principio del análisis de esta variable, con la madurez encontrada en los trabajadores de tipo M2 y M4.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Por medio de esta investigación podemos darnos cuenta de la enorme importancia que juega el desempeño del líder dentro de cualquier empresa, sobre todo, si consideramos el contexto económico que enfrenta el país.

Ante la presente apertura económica, una de las herramientas fundamentales para que las organizaciones puedan sobrevivir y crecer es incrementando la capacidad de sus líderes con prácticas gerenciales más competitivas. No puede lograrse el éxito empresarial si se desconocen las ventajas internas y externas de cada organización; y una de éstas, y muy importante, es el recurso humano.

Para poder hacer efectiva la capacidad de influir en un grupo, y crear el ambiente laboral óptimo y lograr con entusiasmo y responsabilidad las metas y objetivos de la empresa, es necesario conocer en su totalidad el potencial humano con que se cuenta.

En esta investigación se percibe un panorama de trabajo donde existe una plena disposición y apertura en los empleados por desempeñar las tareas, bajo un ambiente de libertad creativa y de confianza; y aunque algunos no poseen el total de conocimientos, tienen la plena aptitud por adquirirlos y realizar el trabajo, además, en este hecho los trabajadores manifiestan ese entusiasmo por aprender con el fin de realizar labores más complejas que los haga sentirse más importantes dentro de la empresa, es decir, experimentar el sentido de pertenencia.

Sin embargo, este ambiente laboral se desarrolla frente a un liderazgo con afinidad a la estrecha vigilancia, tanto para que las tareas se ejecuten bajo las formas establecidas, como para lograr el tiempo

efectivo de trabajo, además, no hay tendencia por fomentar creatividad alguna en los empleados, ni tampoco por mejorar las relaciones interpersonales.

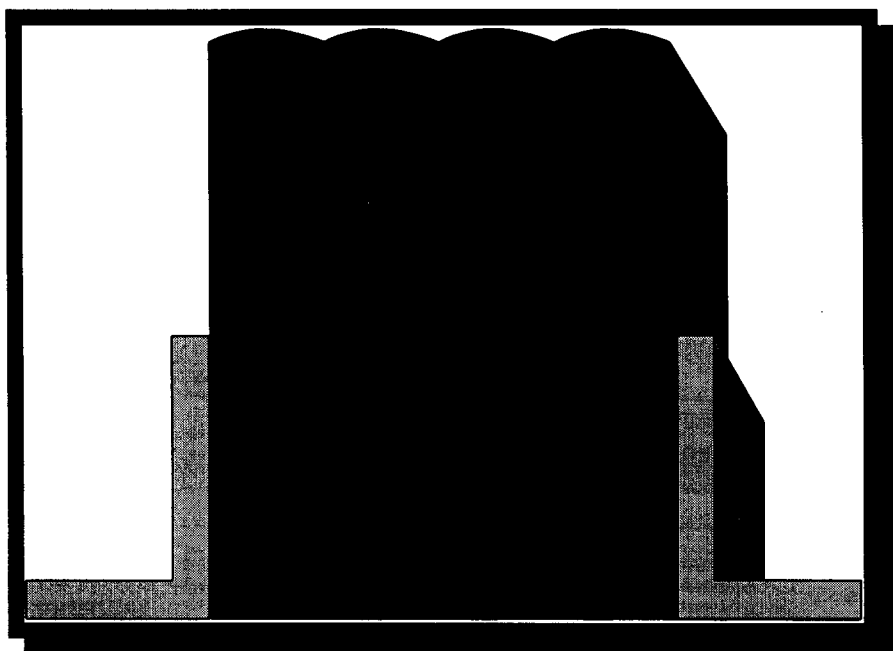
De esta manera, la participación en el trabajo pareciera bloquearse con el estilo de liderazgo que se aplica, porque tanto la conducción de los trabajadores, como la dirección de las tareas, encierran características muy peculiares que permiten distinguir un estilo de liderazgo acorde al de *ordenar*, denotándose una disonancia con los rasgos de madurez **M2** y **M4** que presenta el grupo en general.

De acuerdo a la teoría de Hersey - Blanchard, la investigación sugiere un liderazgo no muy propio al tipo de trabajadores que laboran en la empresa, repercutiendo en una baja participación.

Pero sería interesante saber si realmente cambiar el estilo de liderazgo de *ordenar* por el que sugiere la teoría situacional que se manejó como es el de *participar* o *delegar*, conllevaría a un mayor rendimiento de los trabajadores, o bien, saber si al darse esta modificación la madurez del grupo siguiese siendo la misma.

Las investigaciones respecto al éxito del liderazgo son escasas, sobre todo en nuestro país, sin embargo, los estudios hasta hoy realizados expresan un nivel muy bajo de eficiencia en las prácticas gerenciales, debido a las actitudes autoritarias, paternalistas, impositivas e inflexibles que manifiestan los líderes, y que impiden cualquier avance; por el contrario, gerencias grupales de relaciones flexibles y participativas, de confianza en el trabajo de equipo, con la característica de delegar la autoridad y las decisiones, son básicas para enfrentar los retos organizacionales que exigen las condiciones económicas de México, y tal como se vio, son factores clave para lograr el éxito empresarial.

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA



A. C. Filley, R. J. House and S. Kerr. *Managerial Process and Organizational Behavior*. 2ª edición (Glenview III: Scott, Foresman, 1976)



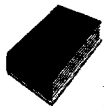
Bartlett, Alton y Kayser Tomas A. *Cambio de la conducta organizacional*. Trillas, 1ª edición, México 1987.



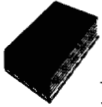
Davis Keith y Newstrom W. John. *El Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill, 7ª edición, México 1987.



De la Cerda Gastélum José. *Administracion en Desarrollo*. Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales S.C, México 1996. ITESO.



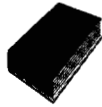
De la Cerda Gastélum José. *Problemas y avances de administración y organizaciones en México y Latinoamérica*. Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales S. C, México 1995. ITESO.



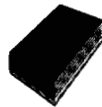
Ferrer Pérez, Luis. *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. Editorial Diana, 5ª edición, México 1982.



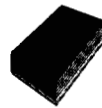
Lawrence R. Paul. *Desarrollo de organizaciones, diagnóstico y acción*. Fondo Educativo Interamericano. 3ª edición, Colombia 1973.



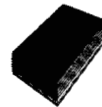
Robbins P. Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Iberoamericana. 3ª edición, México 1993.



Sherman W. Arthur Jr. y Bohlander W. George. *Administración de los Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamerica. 9ª edición, México 1994.

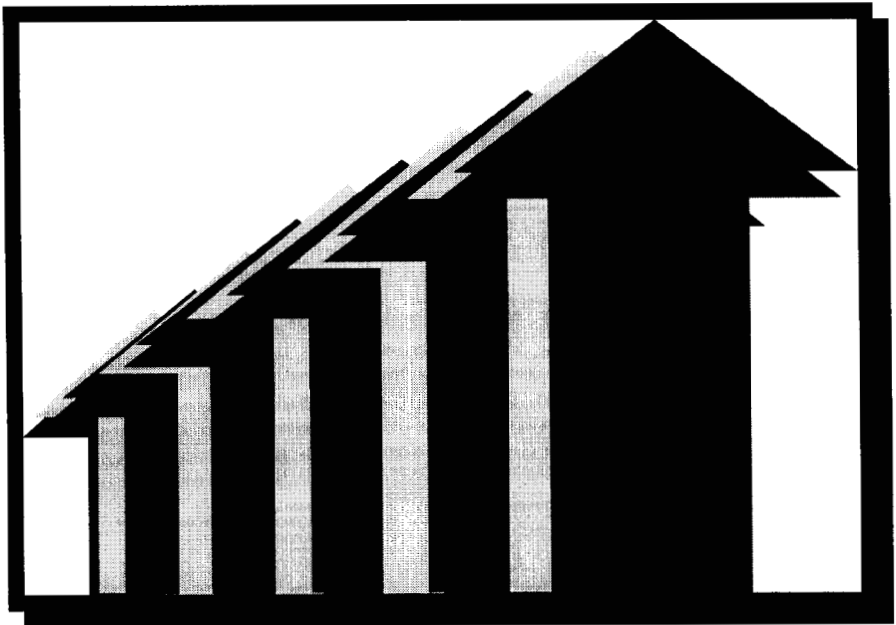


Wakeley John H. y M. Smith Henry. *Psicología de la conducta industrial*. Mc Graw-Hill, 1ª edición, México 1984.



EXPANSION . *Los 100 ejecutivos más importantes de México*. Javier Martinez Staines. Vol. XXIX, No. 713, abril 1997.

ANEXOS



ANEXO 1



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

ESTA ENCUESTA TIENE EL PROPOSITO DE OBTENER INFORMACION QUE NOS PERMITA CONOCER EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE SE APLICA EN UNA MICROEMPRESA CONTABLE. LOS COMENTARIOS Y OPINIONES QUE USTED EXPRESE SERAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

NOMBRE	_____
EDAD	_____
PUESTO DE TRABAJO	_____

INSTRUCCIONES

- LEA CON ATENCION CADA ENUNCIADO. REFLEXIONE SOBRE LAS OPCIONES QUE SE LE PROPONEN Y LLENE EL CIRCULO DE LA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA PARA EXPRESAR SU OPINION.
- SOLO SELECCIONE UNA OPCION.
- UTILICE LAPIZ O LAPICERO
- ES IMPORTANTE SER SINCERO Y VERAZ
- SI CONSIDERA NECESARIO RECTIFICAR, BORRE TOTALMENTE ANTES DE ELEGIR OTRA OPCION.

NIVEL ESCOLAR	
BASICO	<input type="radio"/>
MEDIO SUPERIOR	<input type="radio"/>
SUPERIOR	<input type="radio"/>

ABREVIATURAS	
TA	= TOTALMENTE DE ACUERDO
A	= DE ACUERDO
I	= INDECISO
D	= EN DESACUERDO
TD	= TOTALMENTE DESACUERDO

EVALUACION	TA	A	I	D	TD
1. A LOS EMPLEADOS HAY QUE INDICARLES CLARA Y DETALLADAMENTE LAS TAREAS EXIGIENDO NO PERDER EL TIEMPO EN EL TRATO CON LOS DEMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. LOS TRABAJADORES DEBEN SER DIRIGIDOS Y ESTIMULADOS POR EL JEFE PARA QUE REALICEN SUS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. HAY QUE CONFIRMARLES GRADUALMENTE MAS RESPONSABILIDADES A LOS TRABAJADORES SIN INTERVENIR EN LA FORMA QUE LO HACEN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. LA EMPRESA FUNCIONA MEJOR CON GENTE CAPAZ Y DE MUCHA INICIATIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. EL JEFE DEBE VIGILAR CONSTANTEMENTE Y EN FORMA ESTRECHA LAS TAREAS PORQUE EL TRABAJADOR TIENDE A PERDER EL TIEMPO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. EL JEFE A TRAVES DEL TRATO CON SUS TRABAJADORES OBTIENE SUGERENCIAS PARA TOMAR DECISIONES DE TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. UNA SUPERVISION DE LA TAREA SOLO CUANDO SE PIDA. Y BUENAS RELACIONES DE TRABAJO PERMITEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. NO ES NECESARIA LA SUPERVISION CUANDO EXISTE LA INICIATIVA Y CAPACIDAD DE LOS TRABAJADORES Y BUENAS RELACIONES DE TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. CASTIGAR AL TRABAJADOR QUE NO CUMPLE Y VIGILAR AL QUE CUMPLE PERMITE EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ES CONVENIENTE QUE EL TRABAJO EN EQUIPO SEA DIRIGIDO ESTRECHAMENTE POR EL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. LA LIBERTAD TOTAL DE LOS TRABAJADORES PARA REALIZAR SUS TAREAS E INTERRELACIONARSE NOS LLEVA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. LOS OBJETIVOS DE CADA AREA DE TRABAJO PUEDEN DETERMINARSE EN BASE A LA CAPACIDAD DE SUS RESPECTIVOS TRABAJADORES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. EL JEFE DECIDE EL SISTEMA DE TRABAJO Y EL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A TRAVES DE AGRADABLES RELACIONES DE TRABAJO Y UNA SUPERVISION OCASIONAL SE LOGRA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. EL PERSONAL RESPONDE MEJOR POR MEDIO DE EXORTACIONES Y Poca SUPERVISION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. EL JEFE PLANTEA LOS PROBLEMAS A LOS TRABAJADORES, OBTIENE SU SOLUCION Y SEÑALA SU EJECUCION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. EL JEFE TOMA LAS DECISIONES LAS DA A CONOCER Y PIDE QUE LAS EJECUTEN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. EL APOYO DEL JEFE ANTE LOS ERRORES LABORALES INVOLUNTARIOS PERMITE MEJORES RELACIONES DE TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. LAS SUGERENCIAS Y LA PLENA CONFIANZA DEL JEFE ANTE LA REALIZACION DE LAS TAREAS PERMITE CALIDAD EN EL TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. NO ES NECESARIA LA INTERACCION CON LOS TRABAJADORES CUANDO LAS TAREAS SE DELEGAN A UN PERSONAL CAPAZ Y CONFIABLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 2



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

ESTA ENCUESTA TIENE EL PROPOSITO DE OBTENER INFORMACION QUE NOS PERMITA CONOCER LA MADUREZ DE LOS TRABAJADORES EN UNA MICROEMPRESA CONTABLE. LOS COMENTARIOS Y OPINIONES QUE USTED EXPRESARE SERAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

NOMBRE _____
 EDAD _____
 PUESTO DE TRABAJO _____

INSTRUCCIONES

- LEA CON ATENCION CADA ENUNCIADO, REFLEXIONE SOBRE LAS OPCIONES QUE SE LE PROPOEN Y LLENE EL CIRCULO DE LA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA PARA EXPRESAR SU OPINION.
 - SOLO SELECCIONE UNA OPCION.
 - UTILICE LAPIZ O LAPICERO.
 - ES IMPORTANTE SER SINCERO Y VERAZ
 - SI CONSIDERA NECESARIO RECTIFICAR, BORRE TOTALMENTE ANTES DE ELEGRIR OTRA OPCION.

ABREVIATURAS

TA = TOTALMENTE DE ACUERDO
 A = DE ACUERDO
 I = INDECISO
 D = EN DESACUERDO
 TD = TOTALMENTE DESACUERDO

NIVEL ESCOLAR

BÁSICO
 MEDIO SUPERIOR
 SUPERIOR

EVALUACION	TA	A	I	D	TD
1. ES NECESARIA LA ORIENTACION EXACTA Y DETALLADA DE LA TAREA PARA EVITAR ERRORES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ES CONVENIENTE APRENDER NUEVAS COSAS PARA REALIZAR TAREAS MAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ES PREFERIBLE ACATAR UNA ORDEN SIN RIESGOS QUE ASUMIR UNA RESPONSABILIDAD CON RIESGOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. EL BUEN TRABAJADOR ES EL QUE QUIERE Y LOGRA ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. NUESTRO TRABAJO DEBE SER SUPERVISADO ESTRECHAMENTE PARA EVITAR EQUIVOCACIONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. EL TRABAJADOR EFICIENTE ES EL QUE INTENTA HACER UNA TAREA A PESAR DE NO SABER COMO REALIZARLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. LA CONSTANTE PRESION DEL JEFE LIMITA LA INICIATIVA DEL TRABAJADOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. EL TRABAJADOR DECIDE LA FORMA DE REALIZAR LA TAREA Y APORTA SUS OPINIONES AL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. LAS GRANDES TAREAS Y LOS MAYORES ESFUERZOS SON REALIZADOS POR OTROS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ES SUFICIENTE CONTAR CON PARTE DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR UNA TAREA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. LAS TAREAS SE REALIZAN MEJOR CUANDO SE TIENE LA LIBERTAD DE TOMAR DECISIONES AL RESPECTO SIN ESPERAR LA APROBACION DEL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ES MAS PROVECHOSO TRABAJAR EN EQUIPO Y DECIDIR CONJUNTAMENTE CUESTIONES SOBRE LAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ES PREFERIBLE NO HACER UNA TAREA CUANDO NO SE SABE, ASI SE EVITAN ERRORES Y REPRESIONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ES POSIBLE QUE SIN LA DIRECCION DEL JEFE, SOLO CON EL DESEO Y LA SAGACIDAD, SE PUEDA REALIZAR UNA TAREA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. EL DESEO DE LOS TRABAJADORES POR MEJORAR LAS TAREAS AUMENTARIA A TRAVES DE UN AMBIENTE DE APOYO Y CONFIANZA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. LA LIBERTAD PARA REALIZAR NUESTRAS TAREAS SIN INTERVENCION DEL JEFE, FAVORECE NUESTRO DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. A LA MINIMA DIFICULTAD EN UNA TAREA ES PREFERIBLE SUSPENDERLA Y RECURRIR AL JEFE, EN LUGAR DE INTENTAR SOLUCIONARLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ES IMPORTANTE OBTENER MAS CONOCIMIENTOS PARA LOGRAR UN MEJOR DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. SIN EL RESPALDO ABSOLUTO DEL JEFE LOS TRABAJADORES NO DESARROLLARIAN SU CREATIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. LA INICIATIVA Y CREATIVIDAD PERSONAL CONTRIBUYEN A REALIZAR MEJOR NUESTRAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 3



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

ESTA ENCUESTA TIENE EL PROPOSITO DE OBTENER INFORMACION QUE NOS PERMITA CONOCER LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO EN UNA MICROEMPRESA CONTABLE. LOS COMENTARIOS Y OPINIONES QUE USTED EXPRESE SERAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

NOMBRE _____
 EDAD _____
 PUESTO DE TRABAJO _____

INSTRUCCIONES

- LEA CON ATENCION CADA ENUNCIADO, REFLEXIONE SOBRE LAS OPCIONES QUE SE LE PROPOEN Y LLENE EL CIRCULO DE LA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA PARA EXPRESAR SU OPINION.
- SOLO SELECCIONE UNA OPCION.
- UTILICE LAPIZ O LAPICERO.
- ES IMPORTANTE SER SINCERO Y VERAZ
- SI CONSIDERA NECESARIO RECTIFICAR, BORRE TOTALMENTE ANTES DE ELEGIR OTRA OPCION.

NIVEL ESCOLAR

BASICO
 MEDIO SUPERIOR
 SUPERIOR

ABREVIATURAS

TA = TOTALMENTE DE ACUERDO
 A = DE ACUERDO
 I = INDECISO
 D = EN DESACUERDO
 TD = TOTALMENTE DESACUERDO

SON SITUACIONES QUE INCREMENTAN MI PARTICIPACION EN EL TRABAJO

EVALUACION	EVALUACION				
	TA	A	I	D	TD
1. CUANDO SE NOS DETALLA EXACTAMENTE LA FORMA DE REALIZAR LA TAREA SIN PERMITIR CREATIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. EL ESTIMULO Y LA SUPERVISION DEL JEFE AL REALIZAR LAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. CONFIRMAR RESPONABILIDADES MAYORES Y LIBERTAD PARA REALIZAR LAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. LIBERTAD DE INICIATIVA Y CREATIVIDAD PARA REALIZAR LAS TAREAS SIN SUPERVISION DEL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. LA VIGILANCIA CONSTANTE Y ESTRECHA CUANDO SE REALIZA LA TAREA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. CUANDO EL JEFE NECESITA TOMAR UNA DECISION RESPECTO A NUESTRA AREA DE TRABAJO Y NOS PIDE OPINION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. RELACIONES AGRADESIBLES DE TRABAJO, BAJO UNA SUPERVISION DE LAS TAREAS SOLO EN CASO DE SOLICITARLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. CONFIANZA Y LIBERTAD ABSOLUTA PARA REALIZAR LAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. CASTIGOS POR ERRORES INVOLUNTARIOS E INCUMPLIMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. LA ESTRECHA VIGILANCIA EN EL TRABAJO DE EQUILIBRIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. LIBERTAD TOTAL PARA TRABAJAR Y PARA RELACIONARNOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES RESPECTO A NUESTRA AREA DE TRABAJO SIN INTERVENCION DE NUESTRO JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. LA IMPOSICION DE UN SISTEMA PARA TRABAJAR Y PARA RELACIONARNOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. RELACIONES DE TRABAJO AGRADESIBLES BAJO UNA SUPERVISION OCASIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. APOYO, ESTIMULOS Y EXHORTACIONES EN EL TRABAJO POR PARTE DEL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. CONFIANZA EN NOSOTROS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE NUESTRA AREA DE TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. LA DECISION DEL JEFE SIN TOMAR EN CUENTA NUESTRA OPINION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. APOYO DEL JEFE ANTE ERRORES LABORALES INVOLUNTARIOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. CONFIANZA Y SUGERENCIAS EN EL TRABAJO POR PARTE DEL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. SABER QUE EL JEFE TIENE UN PERSONAL TOTALMENTE CAPAZ Y CONFIABLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 4



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

ESTA ENCUESTA TIENE EL PROPOSITO DE OBTENER INFORMACION QUE NOS PERMITA CONOCER LA MADUREZ DE LOS TRABAJADORES EN UNA MICROEMPRESA CONTABLE. LOS COMENTARIOS Y OPINIONES QUE USTED EXPRESE SERAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

NOMBRE _____
 EDAD _____
 PUESTO DE TRABAJO _____

INSTRUCCIONES

- LEA CON ATENCION CADA ENUNCIADO, REFLEXIONE SOBRE LAS OPCIONES QUE SE LE PROPOEN Y LLENE EL CIRCULO DE LA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA PARA EXPRESAR SU OPINION.
- SOLO SELECCIONE UNA OPCION.
- UTILICE LAPIZ O LAPICERO.
- ES IMPORTANTE SER SINCERO Y VERAZ
- SI CONSIDERA NECESARIO RECTIFICAR, BORRE TOTALMENTE ANTES DE ELEGIR OTRA OPCION.

NIVEL ESCOLAR

BASICO

MEDIO SUPERIOR

SUPERIOR

ABREVIATURAS

TA = TOTALMENTE DE ACUERDO
 A = DE ACUERDO
 I = INDECISO
 D = EN DESACUERDO
 TD = TOTALMENTE DESACUERDO

EVALUACION	5 4 3 2 1					PTS.
	TA	A	I	D	TD	
1. ES NECESARIA LA ORIENTACION EXACTA Y DETALLADA DE LA TAREA PARA EVITAR ERRORES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. ES CONVENIENTE APRENDER NUEVAS COSAS PARA REALIZAR TAREAS MAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. ES PREFERIBLE ACATAR UNA ORDEN SIN RIESGOS QUE ASUMIR UNA RESPONSABILIDAD CON RIESGOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. EL BUEN TRABAJADOR ES EL QUE QUIERE Y LOGRA ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. NUESTRO TRABAJO DEBE SER SUPERVISADO ESTRECHAMENTE PARA EVITAR SOLICITACIONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. EL TRABAJADOR EFICIENTE ES EL QUE INTENTA HACER UNA TAREA A PESAR DE NO SABER COMO REALIZARLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. LA CONSTANTE PRESION DEL JEFE LIMITA LA INICIATIVA DEL TRABAJADOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. EL TRABAJADOR DECIDE LA FORMA DE REALIZAR LA TAREA Y APORTA SUS OPINIONES AL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. LAS GRANDES TAREAS Y LOS MAYORES ESFUERZOS SON REALIZADOS POR OTROS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. ES SUFICIENTE CONTAR CON PARTE DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR UNA TAREA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. LAS TAREAS SE REALIZAN MEJOR CUANDO SE TIENE LA LIBERTAD DE TOMAR DECISIONES AL RESPECTO SIN ESPERAR LA APROBACION DEL JEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. ES MAS PROVECHOSO TRABAJAR EN EQUIPO Y DECIDIR CONJUNTAMENTE CUESTIONES SOBRE LAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13. ES PREFERIBLE NO HACER UNA TAREA CUANDO NO SE SABE, ASI SE EVITAN ERRORES Y REPRESIONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14. ES POSIBLE QUE SIN LA DIRECCION DEL JEFE, SOLO CON EL DESEO Y LA SAGACIDAD, SE PUEDA REALIZAR UNA TAREA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15. EL DESEO DE LOS TRABAJADORES POR MEJORAR LAS TAREAS AUMENTARIA A TRAVES DE UN AMBIENTE DE APOYO Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16. LA LIBERTAD PARA REALIZAR NUESTRAS TAREAS SIN INTERVENCION DEL JEFE, FAVORECE NUESTRO DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
17. SI ENHUBIERA DIFICULTAD EN UNA TAREA ES PREFERIBLE SUSPENDERLA Y RECURRIR AL JEFE, EN LUGAR DE INTENTAR SOLUCIONARLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
18. ES IMPORTANTE OBTENER MAS CONOCIMIENTOS PARA LOGRAR UN MEJOR DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
19. SIN EL RESPALDO ABSOLUTO DEL JEFE LOS TRABAJADORES NO DESARROLLARIAN SU CREATIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
20. LA INICIATIVA Y CREATIVIDAD PERSONAL CONTRIBUYEN A REALIZAR MEJOR NUESTRAS TAREAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

ANEXO 5



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

EVALUACION						PTS.
1	2	3	4	5	6	
1. A LOS EMPLEADOS HAY QUE INDICARLES CLARA Y DETALLADAMENTE LAS TAREAS EXIGIENDO NO PERDER EL TIEMPO EN EL TRATO CON LOS DEMAS						5
5. EL JEFE DEBE VIGILAR CONSTANTEMENTE Y EN FORMA ESTRECHA LAS TAREAS PORQUE EL TRABAJADOR TIENDE A PERDER EL TIEMPO.						5
9. CASTIGAR AL TRABAJADOR QUE NO CUMPLE Y VIGILAR AL QUE CUMPLE PERMITE EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.						2
13. EL JEFE DECIDE EL SISTEMA DE TRABAJO Y EL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA.						4
17. EL JEFE TOMA LAS DECISIONES LAS DA A CONOCER Y PIDE QUE LAS EJECUTEN						4