



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ADMINISTRACION

EL LIDERAZGO DEMOCRATICO ¿FACTOR IMPORTANTE PARA LA
SATISFACCION EN EL TRABAJO?

TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO
MARCELO JIMENEZ ALFONSO
90229806

PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE
LICENCIADO

ASESOR
Dr. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

JULIO DEL 2000

A MI PADRE:

YA QUE SIN SU ESFUERZO, AMOR Y SABIOS CONSEJOS,
NADA DE LO QUE ESTA AQUÍ PODRIA YO HABERLO
REALIZADO.

A MIS HERMANOS:

QUIENES CON SU COMPAÑÍA HICIERON MENOS
PESADO EL LARGO CAMINO HASTA ESTE PUNTO.

A MIS COMPAÑEROS Y MAESTROS:

QUINES CONJUNTAMENTE CON SUS EXPERIENCIAS Y
DEDICACION CONTRIBUYERON TAMBIEN DE MANERA
SIGNIFICATIVA A ESTE LOGRO.

RESUMEN

En las sociedades modernas y complejas como lo es México, se vive en un constante dinamismo empresarial, en donde aquellas organizaciones que no tiendan a actualizarse son víctimas de la abrumadora competencia.

Es por ello que se requiere de todas aquellas herramientas de la administración que ayuden a sacar a delante a la industria. En este punto cabe destacar que el factor humano es sin lugar a dudas uno de los pilares de todo organismo, y el saber manejar de forma correcta o incorrecta ese recurso nos traerá como consecuencia la total desorganización o el desarrollo de nuestra empresa.

El presente trabajo va encaminado más que nada a analizar uno de los aspectos primordiales de los **RECURSOS HUMANOS** que es el hecho de saber dirigir a la gente, para con ello obtener de las personas lo que queremos que hagan.

Empezaremos por transitar en la historia de la administración y contemplar las diferentes corrientes administrativas que han permitido llegar a el liderzgo hasta nuestros dias, vemos desde teorías gerenciales totales hasta la realidad gerencial mexicana, por último caemos en la concepción de lo que es el líder asi mismo del concretización en el liderazgo democrático

Súbitamente nuestra investigación parte a lo interesante, a lo sobreasaliente, es decir a la práctica, en donde establecemos el problema que nos atañe, que es: los buenos o malos resultados que arroja un liderazgo democrático llevado a cabo en la industria de la ropa.

A partir de haber establecido nuestro problema, establecemos nuestra hipótesis, mencionamos la forma en que se llevo a cabo la investigación, la aplicación del cuestionario y por último, llegamos a la parte cumbre, que son los resultados, el análisis, las conclusiones, los cuales nos demuestran que tan útil resulta el liderazgo democrático para la organizaciones de la confección y del vestido, en donde discutiremos una y otra vez que tan factible fué esta investigación y que tan útil es para nosotros conocer todo aquel engambre de conocimiento que rodean a un Líder.

MARCO TEORICO

JUSTIFICACION:

Uno de los principales aspectos que motivaron la realización de la presente investigación, lo constituye el hecho de que como futuros Licenciados en Administración de Empresas se tendrá la necesidad de utilizar en el campo de trabajo, todos los conocimientos posibles que nos permitan comprender de mejor manera a los individuos que nos rodeen en nuestros centros de trabajo, particularmente al personal que se encuentre bajo nuestro "mando". Ya que del buen manejo que le otorguemos a nuestra imagen como líderes dependerán los altos o bajos niveles productivos que podamos conseguir de "nuestra" gente.

Un aspecto muy importante a retomar, es el hecho de que, la mejor carta de recomendación que podemos presentar a nuestros superiores en cualquier organización es nuestro trabajo mismo, pero este sin la ayuda de los grupos

humanos laborales se convertiría en un trabajo estéril, carente de todo índice productivo.

Una notación importante que influyó en la selección del tema de investigación -y que es lo que se pretende demostrar-, es la confianza en que la buena aplicación de un liderazgo democrático flexible y adecuado a las situaciones laborales, es la respuesta a la cada vez mas difícil relación entre personal subordinado y personal de mando, en la que generalmente se llega a conflictos que lo único que logran es la reducción en los niveles de motivación, producción y calidad de los productos, lo que a su vez dará lugar a otro tipo de conflictos mas graves como el caso de la alta rotación de personal que causará grandes gastos económicos para nuestra empresa, así como la falta de mano de obra calificada que bien se pudo haber obtenido con una buena planeación y que en cambio, -como anteriormente fué señalado - la

rotación e insatisfacción de las personas, solo producirá una calidad deficiente de productos o servicios, los cuales obviamente no podrán ser vendidos u ofertados en mercados internacionales y muchas veces ni aún en los nacionales.

La reducción en las ventas y cartera de las organizaciones que no toman en cuenta la satisfacción motivacional del individuo, provocará también reducción en personal calificado que podría conseguir niveles productivos interesantes para la organización, y en muchos casos la deficiencia de esta parte de los recursos humanos ha ocasionado el cierre total de muchas empresas.

Estas consecuencias negativas se podrían evitar si se pudiera atender con la debida importancia la relación que debe existir entre el subordinado y su jefe inmediato, la cual debería ser de una cooperación mutúa, así como de intercambio de experiencias y conocimientos, ya que se debe recordar que por muy alto que sea nuestro puesto en una empresa, realmente nunca lo llegaremos a saber todo.

Es por esto que consideramos la importancia del líder en la consolidación de una relación laboral que permita el desarrollo tanto del grupo como de su actividad, lo que al final de cuentas afectará positivamente su desempeño y le dará conciencia de la importancia de su papel dentro de la empresa.

El apoyo teórico que utilizaremos nos habla de las diferentes corrientes de técnicas gerenciales que necesariamente nos llevan a los tipos de liderazgo así como a sus características; mismas que describiremos para conocer las del **LIDER DEMOCRATICO.**

Es bien conocido que desde que el hombre empezó a vivir en sociedad se planteo las siguientes preguntas ¿quién debe mandar, quién obedecer y por qué?.

En las organizaciones existe la autoridad y por tanto, relaciones de mando y subordinación entre diversas personas. No obstante, la autoridad puede ser empleada de diversas formas con diferentes resultados. Una de las responsabilidades fundamentales de toda persona con autoridad, es la

coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos.

A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo una serie de premios y sanciones. Ambas situaciones se basan en lo que el responsable suponga explícita o implícitamente en relación a la

naturaleza humana. Evidentemente si creé que la mayoría de las personas son deshonestas, diseñará un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones. Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana. De hecho cada uno de nosotros adopta una postura aunque no se haga en una forma explícita.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Investigar si la aplicación de un liderazgo democrático en una empresa fabricante de ropa, contribuirá a la satisfacción en el trabajo de los subordinados.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS:

Si en una empresa que se dedica a la fabricación de ropa se lleva a la práctica un liderazgo con características democráticas, esto elevará el nivel de satisfacción de los subordinados en su desempeño.

ANTECEDENTES CULTURALES SOBRE EL HOMBRE Y EL TRABAJO.

Los postulados sobre la naturaleza humana reflejan creencias y actitudes, las cuales a su vez, tienen un arraigo cultural. A fin de comprender mejor las teorías actuales, es conveniente pasar una breve revista a los antecedentes culturales en cuanto a la naturaleza humana y el trabajo.

Desde la antigüedad el hombre ha inquirido sobre su propia naturaleza; se ha planteado los problemas inherentes a su propio existir, el significado y el objetivo mismo. Aunque esta es una vena riquísima de varias escuelas filosóficas, para este trabajo examinaremos solo algunas corrientes respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre. Puede decirse que las opiniones se han dividido en dos grandes sectores; uno que denominaremos "optimista", este piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza, es decir toma como punto de partida rasgos considerados como cualidades en

nuestra cultura. Cicerón pertenece a este sector, así como John Locke, quien afirma que el estado natural en que se encuentran los hombres es el de

"Perfecta libertad para ordenar sus acciones y disponer de sus personas y bienes...sin pedir permiso o depender de la voluntad de hombre alguno". La otra rama, que llamaremos "pesimista" proclama por lo contrario que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Maquiavelo en El Príncipe afirma que "... el partido más seguro es ser temido, antes que amado ... y agrega, puede decirse hablando generalmente, que los hombres son ingratos, volubles, disimulados, que huyen de los peligros y son ansiosos de ganancias". Y Napoleón añade a la afirmación anterior : "Querían engañar a los príncipes, los que decían que todos los hombres son buenos". Así tenemos dos puntos de vista diametralmente opuestos en referencia a la naturaleza del hombre.

LAS TEORIAS GERENCIALES EN LA ACTUALIDAD

Teoría X tradicional (McGregor 1969); o sistema autoritario explotativo (Likert 1968).

Supuestos:

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente trabaja solo por dinero.
- c) La gente es irresponsable y trabaja solo por dinero.

Políticas:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas:

Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Como puede verse fácilmente si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que

impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo esta se engarza dentro del cuadro general de la organización. Dicho jefe será un "AUTOCRATA". Desea tomar el sólo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta, y así algunos asuntos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que, preocupado por la

atención que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional por que es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Bien entrado el siglo XX seguía imperando en muchas organizaciones; incluso en nuestros días continúa vigente en múltiples empresas. Esta teoría Pertenece al bando pesimista.

Existe una variante, la cual podríamos denominar **Teoría X paternalista**.

Likert (1968) la rubrica como autoritaria-benevolente.

Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agragan dos políticas más:

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensa, seguros, etc.

b) No hay que usar el poder la cortesía rinde mejores frutos.

En estas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos de sus mismas "locuras" para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte del salario en especie en forma de despensas familiares o rentas etc.

Por otro lado, se reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

Si se analiza la legislación mexicana se verá que en el fondo impera este tipo de filosofía.

Teoría Z (Strauss y Sayles, 1968) o de relaciones humanas (Miles, 1966).

A partir de los experimentos Hawthorne, de los últimos veinte años, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo; este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

Supuestos:

- a) La gente quiere sentirse importante;
- b) ser informada;
- c) pertenecer a grupos;
- d) que se le reconozcan sus méritos.

Políticas:

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.

- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia".
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "por que" de las órdenes.

Expectativas:

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Es de observar también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima pregonizadas por Maslow. Nótese que los supuestos de la teoría X no han sido cambiados sino simplemente se le ha agregado un componente social del cual carecían.

Ahora la tarea fundamental es "vender la idea"; dicho en otros términos, el jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso, estará entonces "motivado".

El jefe no debe "empujar" a sus subordinados como en la teoría X, sino "jalarlos" hacia su lado.

Este enfoque está expresado perfectamente por Pigors y Myers (1969):

"El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que conciente o inconcientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás, si mediante una buena dirección logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos.

Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse, si es que quiere obtener el fin principal de la organización.

Imparte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan y sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles que tan bien están cumpliendo con los estándares.

Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no "con el uso del látigo", sino estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad de trabajar.

La conclusión es que un trabajador "contento" produce más ; por ende precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

NECESIDADES----->SATISFACCION----->PRODUCCION.

Estas relaciones se tenían casi como artículo de fé; sin embargo en 1955, Brayfield y Crockett publicaron un estudio en el cual establecieron que no encontraron la relación preconizada por el enfoque humano-relacionista. Un cúmulo de investigaciones han fallado en mostrar esa relación. A mayor abundamiento, otros estudios han señalado un incremento en la producción después de instalar un sistema tipo teoría X; este resultado no es de sorprender, porque existe una mayor presión. A la larga el índice de producción puede alcanzar niveles inferiores a los iniciales.

Teoría Y (Mcgregor, 1969); sistema participativo (Likert, 1968), o de recursos humanos (Miles, 1966).

A raíz del fracaso evidente de la teoría Z y de la publicación de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro "Personality and organization" (1957) en el cual señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a medida que acumula años a:

- a) Desarrollarse desde un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente .

- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.

- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño existe sólo un equipo limitado de pautas del comportamiento.

- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.

- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo, en comparación a las etapas infantiles (en las cuales se percibe el presente casi con exclusividad).

- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición cuando niño era de subordinado.

g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio dice este autor, las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con esas características saludables de la persona, pues requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración tradicional, el ambiente de las empresas demanda que las personas que laboran ahí:

1) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.

2) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.

3) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.

4) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y

5) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que conducen a desajustes psicológicos.

La conclusión es desde luego, que precisa cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones.

McGregor, Likert y Miles entran en escena haciendo notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones.

Frecuentemente se adjudica a McGregor la creación de la teoría Y, lo cual es inexacto según lo visto; el mérito del autor citado consiste en haber concretado las teorías X e Y y haberlas rotulado con esas letras.

Vamos a referirnos ahora, como en el caso de las otras teorías a supuestos, políticas y expectativas.

Supuestos:

a) La gente tiene iniciativa y es responsable;

b) quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;

c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;

d) posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas:

a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.

b) Los subalternos deben participar en las decisiones.

c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas:

a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;

b) Estos ejercerán sus potenciales en lograr los objetivos valiosos de la organización;

c) Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Como es fácil apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores. Tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; agrega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todo su potencial.

La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a la teoría de relaciones humanas como se muestra en el siguiente esquema:

PARTICIPACION-----> MAYOR PRODUCCION----->
SATISFACCION

Aquí la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente de la mayor productividad, ya que esta última es el resultado de poner en juego toda la potencialidad del individuo.

La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Incluso se han propuesto nuevas formas de organización. Las ideas anteriores empezaron a causar revuelo en los círculos empresariales de los Estados Unidos.

Un artículo publicado por Kuriloff (1967) denominado: "Un experimento de administración: La Teoría Y sometida a prueba", desencadenó una ola de curiosidad.

En ese artículo se narra el caso de una empresa que adoptó la TEORIA Y completamente. Los resultados indicaron un descenso en la producción que

algunos meses después fue totalmente superado, logrando niveles muy superiores a los iniciales y un aumento radical en la calidad de los productos.

Sin embargo, no faltan autores que duden de la eficacia de este sistema.

Dubin (1968) dice que la mayoría de las personas toma su

trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y que tal labor

no constituye un interés central en su vida. Strauss (1964,1968), indica que

los propugnadores de la teoría Y, no son optimistas sino utópicos, ya que no

solo desean cambiar las organizaciones sino que además, piensan que pueden

hacerlo.

Los puntos de su argumento son básicamente:

a) La hipótesis de Argyris sobre el conflicto entre la personalidad y la organización en todo caso sería aplicable a cualquier organización (familia, sociedad, estado) y no solo a las industrias. Es el viejo conflicto entre

"deseo y realidad, ego y superego". Incluso, dice Strauss las ideas de Argyris tienen un sabor nihilista, anarquista y sobreestiman la libertad individual. La madurez, afirma este autor, significa un ajuste a las restricciones impuestas y no una total liberación de ellas.

b) Se ha enfatizado mucho en que el trabajo industrial moderno no proporciona tantas satisfacciones como aquel del artesano en épocas anteriores; sin embargo define, la minoría de la población tenía ocupaciones artesanales; duda que el siervo medieval o el esclavo egipcio ejercitaran mucho su sentimiento de independencia o de creatividad.

c) La teoría Y supone que todo mundo tiene una gran necesidad de autoexpresión; pero esto no siempre es cierto. El profesor universitario, el académico, el científico, si requerirán independencia y libre oportunidad de actuación. Pero no puede pensarse que todo el mundo posea los mismos valores.

Strauss dice (1969) que en una ocasión tuvo oportunidad de realizar un estudio en una fábrica, que no ha sido publicado. Laboraban en un departamento varias mujeres; había dos tareas, una altamente repetitiva y otra bastante creativa. Se dió oportunidad a las trabajadoras de escoger libremente su puesto; se analizaron después las características de las obreras y se encontró que las que sentían una vida feliz habían preferido los puestos rutinarios; mientras las solteras, las divorciadas y las casadas infelices, habían preferido los puestos que requerían mayor creatividad. Este sería un dato a favor de Dubin también.

d) La mayoría de las personas requiere contar con un contexto de situaciones seguras en las cuales conozcan los límites de su actuación. En los grupos de sensibilización resulta frecuente que al iniciarse nadie se conozca entre sí ni conozca quien va a ser el entrenador. Llegan todos a la primera sesión, se sientan y esperan a que suceda algo y frecuentemente, esta situación es muy angustiosa para muchas personas porque estas

no tienen un rol asignado ni conocen el de las demás. Volviendo a Strauss, ese autor afirma que aun el científico desea que su coche arranque cuando lo necesita y que su secretaria acuda cuando la llama para dictarle una carta.

e) Un punto central en las objeciones de Strauss es que para que la teoría Y funcione, precisa que exista un consenso absoluto entre todos los integrantes del grupo.

Esto es difícil de lograr; frecuentemente es necesario negociar y ceder un tanto hasta llegar a un acuerdo. De cualquier manera, las discusiones conducen a una insatisfacción porque no todos los integrantes del grupo quedan convencidos de que la decisión tomada sea la mejor; además intervienen factores políticos y personales. Hasta aquí las críticas de Strauss.

Algunas personas ven en la implantación de un sistema "Y" un esfuerzo por parte de la gerencia, para aprovechar los recursos que ellas poseen, al permitirles participación en todo, excepto en la propiedad de la organización y sus utilidades; dicen también que los trabajadores no tardarán en advertir

esto y que su motivación decaerá si se dan cuenta que su esfuerzo rinde ganancias para otros, pero no para ellos mismos.

SUPERVISION CENTRADA EN EL TRABAJO Y SUPERVISION CENTRADA EN LA PERSONA.

Como es fácil notar, la teoría X pone énfasis en el trabajo; no importa la persona. En cambio la teoría Y toma en cuenta primordialmente al individuo. El interés fundamental está en el hombre mientras que el buen trabajo que se dice se obtendrá, vendrá a ser una consecuencia del interés en la persona. Likert (1961,1967) ha realizado diversos estudios en los cuales existe una relación entre la elevada producción y el interés que demuestran los supervisores en sus subordinados. Esto, arguye; es un síntoma que denota la superioridad de este tipo de supervisión; sin embargo, cabe aquí preguntarse cuál es la causa y cuál es el efecto: ¿ los departamentos estudiados tienen mayor producción porque despliegan supervisión centrada en la persona, o bien pueden darse el lujo de contar con una supervisión centrada en las personas una vez que han alcanzado una producción alta ?

Pudiera ser que lograda una alta producción, las tensiones y presiones a que está sometido el supervisor se relajan y entonces puede dedicar más tiempo a las personas.

EFFECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS TEORIAS GERENCIALES.

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita o implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. Evidentemente, el gerente X diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir, una pirámide muy alta, con un elevado número de jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura: no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por la superioridad.

En cambio es probable que el gerente Y diseñe una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

ANALISIS DE LAS TEORIAS GERENCIALES EN MEXICO.

Uno puede perderse en argumentaciones en favor y en contra de la teoría Y. Las ya mencionadas hacen referencia a la "naturaleza humana"; sin embargo es necesario tomar en cuenta el ambiente cultural. Entendemos aquí por cultura un patrón de modos de comportamiento aprendido.

Cada medio cultural enseña a sus miembros como hay que conducirse, así como las ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas, como la norteamericana donde opera un mayor índice de determinación individual, en cambio existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla.

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre (Ramírez, 1957). Sería de esperarse que la actitud de los

jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de la teoría X o de la X'.

Haire, Ghiselli y Porter (1966) realizaron una encuesta en 14 países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos por los Japoneses, los Hindúes, los Chilenos, los Ingleses, los Argentinos, los Dinamarqueses, etc. Arias (1969) con el mismo cuestionario hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficina y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera.

De acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores, la hipótesis a plantear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero también, en cuanto a la creencia y que las personas

actúan por su propia responsabilidad; en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación.

Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes encuestados en México mostraron unos supuestos tipo teoría Y pero no se mostraron partidarios de sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales. Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos no es consistente sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración. Desde luego antes de generalizar a partir de los datos anteriores es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

HACIA UNA TEORIA APROPIADA A LA REALIDAD MEXICANA.

Después de pasar revista a las diversa teorías y algunos resultados de investigaciones, parecería lo más indicado no tomar partido por alguna de ellas, pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las personas y a todas las situaciones; por lo contrario sería más indicado tener en cuenta los factores culturales y personales a fin de proceder lógicamente; es decir, aplicar la teoría adecuada a la situación al tipo de persona. En otras palabras parecería que no es posible hablar de la naturaleza humana sino opuestamente contemplar que cada personalidad es diferente y que pueden encontrarse factores comunes a esas personalidades en la cultura en que va a desenvolverse una organización. Es mejor y más fácil tratar de adaptar la información a los supuestos culturales, no a la inversa. En México hemos adoptado reglas de organización ajenas; falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales. Por

otro lado hay que advertir que la tecnología empleada, puede jugar un papel importante en la organización.

Se repite frecuentemente que el trabajo en la sociedad actual enajena al hombre que suspira por el trabajo artesanal; pero en épocas pasadas los artesanos constituían un número reducido de la población. Se olvidan además, las condiciones pauperrimas de vida en que se debatían los artesanos. No hay que perder de vista que el desarrollo industrial a permitido lograr mejores niveles de vida y que por ende, ese tipo de trabajadores han logrado mayor número de satisfactores. Ahora es necesario lograr fórmulas para que sin dar la espalda al desarrollo económico se logre también el desarrollo social, político y cultural de la población.

1. EL LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización sólo sería una confusión de personas y máquinas, siendo que cualquier organización requiere de liderazgo para desarrollar al máximo sus valiosos recursos. En todos los casos el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal.

1.1 LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar por ejemplo, pero el papel

primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo, los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes, si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas. Aunque pueden hacer que un grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales.

Es posible que se presenten también sus combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todas formas ser un gerente relativamente eficaz, particularmente si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar. Este conjunto de circunstancias es menos probable y por tanto se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada. Afortunadamente, esta habilidad puede adquirirse mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que diferenciaban a los líderes de los no líderes, o entre los

líderes de éxito y los que no lo tenían. Algunos estudios se centraron en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad; otros analizaron características físicas como la estatura, constitución y atractivo. No obstante, en general no ha sido posible determinar un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y tareas, pese a los insistentes esfuerzos.

Gran parte del énfasis reciente ha pasado de las características de personalidad hacia la identificación de los **comportamientos de los líderes**.

De acuerdo con este punto de vista, un liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres diferentes tipos de habilidades que usan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Algunos ejemplos son las

habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesadores de palabras y fabricantes de herramientas. Esta habilidad es la característica que distingue al desempeño en el trabajo operativo; pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes, cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, en muchos casos resulta que nunca han practicado alguna de las habilidades técnicas que supervisan.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico escapa de la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas,

mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

El análisis de las habilidades para el liderazgo ayuda a explicar porque algunos destacados jefes de departamento en ocasiones se desempeñan mal como vicepresidentes. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas para el puesto de nivel superior, particularmente habilidad conceptual.

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos: líder, seguidores

y situación son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado de líder. Es evidente que el liderazgo está sujeto a las situaciones. En una situación la acción X podría ser el mejor conjunto de actos de liderazgo, pero en la siguiente situación, la acción Y será la mejor.

Tratar de que todos los líderes de una empresa se apeguen a un esquema estandar eliminará las diferencias creativas y será ineficaz, ya que muchas piezas cuadradas tratarán de entrar en agujeros redondos. El liderazgo es parte

de un sistema complejo, por lo que no hay una manera simple de responder a la pregunta "**¿qué hace un líder?**".

En ocasiones, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación. Aún cuando el buen liderazgo comprende un conjunto de comportamientos, no debe confundirse con una simple actividad cuando no se le requiere. La agresividad o audacia y una interacción constante con los demás no garantizará un buen liderazgo. En ocasiones, la acción apropiada para el líder será mantenerse tras bambalinas y librar al grupo de presiones, mantenerse callado para que otros puedan hablar, mantenerse tranquilo en momentos de agitación, dudar o postergar decisiones. En otras ocasiones un líder debe de ser más directo y controlador.

Con pocas excepciones, los líderes de las organizaciones **son también seguidores**. Casi siempre reportan a alguien más. Inclusive el presidente reporta a un consejo de directores. Los líderes deben adoptar ambas posiciones adecuadamente, poder relacionarse hacia arriba y hacia abajo. Requieren la validación de una autoridad superior, tanto como necesitan el apoyo de sus seguidores. En las organizaciones formales de varios niveles

jerárquicos, la capacidad de subordinación es uno de los primeros requisitos de un buen líder. Es la clave que abre la puerta hacia las oportunidades del liderazgo y mantiene al líder en balance con el resto de la organización.¹

2. EL PODER Y LA POLITICA EN EL LIDERAZGO

Todos los líderes deben tratar con el poder y la política. **El poder** es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Es la materia prima del líder, la manera en la que los líderes extienden su influencia hacia los demás. Es algo diferente de la autoridad, debido a que esta es delegada por la gerencia de nivel superior. El poder, por otra parte se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

La política se refiere a las formas en la que los líderes obtienen y utilizan el poder. Es necesario para ayudar a un líder a mantenerse "encima de la

¹ Strauss, Sayles. Personal. Problemas Humanos de la Administración. Ed. Prentice-Hall. México D.F. 107-109 pp.

situación" y controlar los sucesos hacia objetivos deseados. La política se refiere a balances de poder, cubrirse de problemas, "intercambio de concesiones", "arreglar disputas", compromisos ingeniosos y a muchas otras actividades. Ha sido una actividad humana clásica desde los inicios de la civilización, por lo que no es exclusiva de las organizaciones modernas. No obstante, las organizaciones actuales son un campo fértil para el florecimiento de la política. Los observadores afirman que los líderes capaces en muchos aspectos pero carentes de habilidades políticas básicas tendrán problemas para llegar a la cumbre en las organizaciones modernas. Es claro que las habilidades políticas son básicas para los líderes, tanto para su éxito personal como para aclarar la trayectoria en el desempeño de los empleados.

2.1 TIPOS DE PODER

El poder se desarrolla de diversas formas. A continuación presentamos cuatro tipos principales de poder en las organizaciones:

Poder Personal. También conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad. Tienen magnetismo personal, un aire de confianza y una fé en los objetivos que atrae y retiene a los seguidores.

Poder Legítimo. También conocido como poder de posición y poder oficial, proviene de una autoridad superior. Deriva de la cultura social mediante la cual, las autoridades delegan legítimamente el poder a los demás.

Poder Experto. También conocido como la autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia, por lo que es un tipo importante de poder en nuestra moderna sociedad tecnológica.

Poder Político. Proviene del apoyo de un grupo. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en todas las organizaciones

3. LIDERAZGO DEMOCRATICO

Los líderes participativos consultan a sus subordinados, haciéndolos intervenir en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen en equipo. Esos líderes no son autocráticos pero tampoco son "de rienda suelta", es decir muy condescendientes, que abandonan sus responsabilidades. Conservan la responsabilidad última del funcionamiento de sus unidades, pero han aprendido a compartir la responsabilidad operativa con quienes realizan el trabajo. El resultado de ello es que los empleados tienen un sentido de participación en las metas del grupo. "El resultado psicológico" de la dirección de apoyo o soporte, es la participación. De ello se deduce que la participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo, que las estimulan a contribuir en la

obtención de las metas y a compartir las responsabilidades de éstas. Esta definición contiene tres ideas importantes: **involucramiento, contribución y responsabilidad.**

La participación significa un involucramiento mental y emocional mas que una simple actividad muscular. Se involucra el yo del individuo y no simplemente la tarea.

Realizan todo lo que requiere la participación, pero nada mas. Celebran reuniones, piden opiniones y hacen otras cosas semejantes.

En todo momento los empleados advierten claramente que su superior es un jefe autocrático que no desea escuchar ideas. Esto es simplemente dinamismo, no participación. Los empleados no sienten que su ego se involucra.²

² Davis, Keith. En el trabajo. Comportamiento Organizacional. 8a. Edición, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 268-269 pp.

3.1 Participación: Un logro del Líder Democrático

Una importante idea de la participación es que motiva a las personas a que hagan aportaciones. Se les brinda la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos de la

organización, justo como lo predice la teoría Y. En este sentido la participación difiere de "La aprobación". La práctica de la aprobación se sirve únicamente de la creatividad del líder que presenta sus ideas al grupo para obtener la aprobación de los miembros. Esto no hace aportación alguna; se limitan a dar su aprobación. La participación es algo más, su gran valor radica en que descubre la creatividad de todos los empleados.

La participación mejora en especial la motivación, porque ayuda a los empleados a entender y a aclarar el camino que lleva a las metas.

De acuerdo con el modelo de liderazgo basado en la trayectoria-meta, si se entiende mejor la relación entre éstas, aumenta la responsabilidad en la obtención de la meta. De ello resulta una mejor motivación.

Una idea de la participación es que impulsa a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. Es un proceso social en virtud del cual el yo de las personas se involucra en la organización y ellas quieren que la organización marche bien. Cuando hablan de su organización, comienzan a decir "nosotros". Cuando descubren un problema en el trabajo, dicen que es "nuestro", no de ellos. La participación les ayuda a volverse empleados y ciudadanos responsables, dejando de ser simples ejecutores de tareas mecanizadas.

A medida que los individuos comienzan a aceptar la responsabilidad por las actividades del grupo, ven en ello una forma de realizar lo que quieren hacer, es decir llevar a cabo un trabajo del que se sienten responsables. Con ello se busca que el grupo considere el trabajo de equipo como un paso clave en el proceso que lo convierte en una unidad eficaz de trabajo. Cuando las personas quieren hacer algo siempre encuentran la manera de realizarlo. En tales condiciones los empleados ven en los superiores a personas que brindan

apoyo al equipo y entonces estaran dispuestos a colaborar activamente con los superiores en vez de adoptar una actitud negativa ante ellos.

Desde hace mucho los líderes han reconocido varias ventajas de la participación, pero por primera vez Roethlisberger, Bavelas, Coch, French y otros las demostraron experimentalmente en sus estudios clásicos en la industria. Efectuados por sociologos capacitados en condiciones controladas, esos experimentos fueron útiles porque atrajeron la atención sobre el valor potencial de la participación. Sus resultados colectivos corroboran la hipótesis general de que, especialmente en la introducción de cambios, **la participación tiende a mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo**. Investigaciones posteriores llevadas a cabo en las organizaciones confirmaron en lo esencial esta conclusión, como lo dicen los autores de una reseña muy completa sobre el tema "la participación influye tanto en la satisfacción como en la productividad, su efecto en la satisfacción es un poco más fuerte que en la productividad".

Además del gran interés mostrado por las empresas Estadounidenses en cualquier método administrativo que prometa mejorar la productividad, las

prácticas participativas gozan de tanta aceptación por otras razones. La escolaridad de la fuerza de trabajo a aumentado mucho en los últimos años. Además de un mayor desarrollo de habilidades y destrezas, los empleados con alto nivel de escolaridad han sentido mayor deseo de influir en las decisiones relacionadas con el trabajo y la expectativa de que se les permita participar en ella.

Otra razón más es que la participación es un imperativo ético para los líderes. Este punto de vista se basa en la conclusión de que a la larga los trabajos muy poco participativos ocasionan daño psicológico y físico a los empleados. A causa de ese conocimiento se recomienda a los administradores que creen las condiciones participativas que permitan a los empleados sentir una mayor autonomía en su trabajo.

4. LA CONSECUENCIA DEL PODER EN EL LIDER

La participación es un proceso por el cual se comparte el trabajo entre gerentes y empleados. Se basa en el concepto de intercambio entre líder y seguidor, concepto según el cual ambos intercambian información, recursos y expectativas de papeles que determinan la naturaleza de su relación interpersonal. Dadas las limitaciones de tiempo, algunas relaciones serán afables, de apoyo y de mútua confianza; en cambio, otras no lo serán. La investigación indica que, cuando un supervisor piensa que un empleado tiene mucha habilidad y existe una excelente relación de intercambio, el supervisor permitirá un mayor grado de influencia en las decisiones.

Cuando los gerentes estudian por primera vez la conveniencia de que los subalternos intervengan más en la toma de decisiones, a menudo se formulan la siguiente pregunta: "Si con la participación comparto mi autoridad con los empleados, ¿no pierdo parte de ella?" se trata de una preocupación normal, pero no es justificable porque los gerentes participativos conservan la

autoridad final. Lo único que hacen es compartir el uso de la autoridad para que los empleados se sientan más identificados con la organización. Realizan un intercambio social en dos direcciones con los subordinados, en vez de imponerles ideas. Les dan un poco de poder y a cambio reciben su creatividad. Por extraño que parezca, la participación realmente acrecenta el poder de gerentes y subalternos. Es evidente que los segundos adquieren mayor poder en la participación, ¿pero por qué aumenta el poder de los primeros?. La concepción autocrática de la dirección establece que el poder es una cantidad fija, por lo cual alguien debe ganar y alguien debe perder.

Sin embargo, el punto de vista participativo afirma que el poder en un sistema social puede aumentar sin quitarle poder a otro. El proceso es más o menos el siguiente: el poder gerencial se basa en parte en condiciones, como confianza de los subalternos en sus superiores, sentimientos de trabajo de equipo y sentido de responsabilidad. Con la participación mejoran esas condiciones. Como los empleados se sienten más cooperativos y responsables, tienden a ser más sensibles a los intentos de los gerentes a influir en ellos.

En cierto modo, lo que ocurre es que los gerentes realizan transacciones sociales con sus grupos de trabajo, que mejora la disposición y responsabilidad de los integrantes. Tales condiciones se asemejan a una cuenta de ahorros de donde los gerentes pueden retirar fondos más tarde cuando necesiten aplicar su poder.³

4.1 ADMINISTRACION DEMOCRATICA

La administración democrática va más allá de la dirección consultiva y de manera mas constante permite que grupos de empleados tomen varias decisiones muy importantes. El principal proceso por el cual se realiza la administración democrática es la discusión en un grupo. En su forma extrema opera por concenso y refleja muchos de los conceptos de la teoría Z, adaptada de exitosas compañías japonesas. Es una técnica que se aplica bien a las

³ Raymond, E. Miles, en Bill Saporito, The revolt Against Working Smater. Fortune, July 21, 1986. pág. 59.

organizaciones sociales de voluntarios, donde la ausencia de presiones de tiempo y una comunidad natural de intereses facilita obtener el consenso en algunas cuestiones. Tradicionalmente siempre ha sido más difícil aplicarla a situaciones jerárquicas orientadas a metas, donde es probable que se compita por recursos muy escasos.

Contratar a los nuevos integrantes del equipo no es más que una de las posibles funciones que desempeñan los equipos auto-administradores. Estos equipos en ocasiones llamados grupos autónomos, son grupos a los que se les concede una gran autonomía en la toma de decisiones y se espera que controlen su comportamiento y sus resultados. En general, los miembros de los equipos poseen algunas habilidades notables y toman decisiones conjuntas sobre los programas de trabajo y asignación de tareas.

Se vigila el desempeño del equipo, y la compensación puede basarse en su eficacia global. En la dirección democrática, entre las actitudes más positivas del liderazgo se encuentran la de estimular a los individuos y al equipo en

general para que realice la observación de sí mismo, la autoevaluación y el autoreforzamiento.⁴

⁴ Dadis, Keith. Jogn W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava Edición (Tercera Edición en Español). Ed. McGraw-Hill. México, D.F. pág. 266.

**"EL PROBLEMA DE LA ADMINISTRACION
PARTICIPATIVA ES QUE DA BUENOS RESULTADOS".**

RAYMOND E. MILES.⁵

⁵ Raymond E. Miles, op. cit. pág. 58.

M E T O D O

Sujetos:

En este aspecto, las personas características de nuestra muestra poblacional a considerar fueron 60 individuos, quienes a su vez se separaron en dos grupos: un grupo constituido por 30 personas de nuestro bloque experimental, y otras 30 contituyeron nuestro bloque control. Esta división se hizo con la finalidad de resaltar los diversos comportamientos que sufre la gente subordinada de un líder a otro. Cabe mencionar que las personas encuestadas en su totalidad fueron del sexo masculino, por encontrarse el departamento de producción. En donde así se requería para las tareas a desempeñar, y con edades que fluctúan de los 19 años hasta los 48 años, siendo la edad promedio generalizada entre el personal de 30.5 años. Además, se optó por contemplar dos variables extrañas de la población en estudio: Por un lado se analizaron los grados de estudios de los individuos, de donde el 63% estudio la primaria; 27% la secundaria; y 10% la preparatoria -esto para el caso de ambos grupos-.

Y por otro lado la antigüedad, encontrándose que las personas con más de 3 años en la empresa representan el 44% ; mientras que el 52% tenía menos de ese tiempo y sólo hubo un encuestado que no contestó la pregunta -esto igualmente para los dos bloques de encuestados-. Como dato interesante dentro de esta última variable, apuntaremos que del 52% de los subordinados con servicios menores o iguales a 3 años, el 36% de ellos ha laborado menos de un año.

Muestreo y Asignación:

Para la realización del trabajo de muestreo. Diremos que este se llevó a cabo en una forma probabilística, ya que se sustenta en procedimientos bien definidos, pero sin embargo, hay que señalar que en realidad no existe un tamaño de muestra que sea totalmente óptimo para cualquier estudio. La única forma de asegurar la precisión requerida, sería seleccionando la muestra

lo más grande posible. De esta manera la variable que requiere el tamaño mayor de la muestra lograría su precisión más ajustada.

No fué posible en esta investigación aplicar la fórmula para asignar el tamaño de la muestra, seleccionandose de manera aleatoria los 60 individuos sujetos a la encuesta.

Investigación:

En primera instancia y para el caso particular de esta investigación, el principal instrumento para obtener nuestra información deseada será a través de cuestionarios, los cuales contendrán 4 preguntas de datos personales y 26 cuestiones directas. Todos estos cuestionarios resueltos por cada uno de nuestros encuestados, para poder analizar más profundamente la relación que existe entre un liderazgo democrático con el índice de satisfacción de un empleado en la organización.

Desarrollo:

Considerando la importancia del liderazgo democrático en las empresas -visto ya en el marco teórico- y rescatando la idea de la satisfacción de los subordinados en el trabajo, nos encontramos ante la necesidad de realizar un análisis más acertado de su función, por lo que al respecto se realizó un estudio de muestreo, el cual se basó en un procedimiento estadístico que se aplicará a un determinado grupo de población lo suficientemente representativo de aquellas personas, que se encuentren laborando en los departamentos de producción en

organizaciones que se dediquen a la confección y el vestido.

Para que la investigación tenga validez, se partió entonces del estudio de una muestra representativa, esto a través de un procedimiento bien definido, en el que se efectuó la recolección de información por medio de la aplicación de cuestionarios, que contenían preguntas lo suficientemente analíticas para responder con precisión a nuestro objetivo establecido desde el principio de este trabajo.

Para ello, el tipo de muestreo que se optó por utilizar fue el del conglomerado, por ser este método el más factible para la investigación, ya que considera dentro de su esquema muestras aleatorias simples y estratificadas, lo que a su vez nos permitirá ubicar a cada cuestionado dentro de un grupo de características similares; - como en el caso de las personas con mas de 3 años en la organización, y su nivel escolar de cada uno de los encuestados- posteriormente ya con los datos obtenidos pasaremos al manejo e interpretación de los mismos para su correspondiente análisis y presentación de resultados.

Forma de Evaluación:

Para darle un carácter de mayor autenticidad y un respaldo matemático a la información obtenida de los cuestionarios, se decidió establecer índices de aceptación y no aceptación de las respuestas de los cuestionados, así mismo, se evaluó en una forma de discriminación cada una de las respuestas, utilizando las siguientes fórmulas:

Índice de Dificultad:

$$Li = \frac{N-z}{N(k-1)} - \frac{1}{2}$$

En donde: Li= Límite inferior

N= Número de personas que contestan

z= Valor de la distribución normal

k= Número de opciones del reactivo

$$L_s = \frac{N(k-1) + z^2/N(k-1)}{k} + \frac{1}{2} = N - L_i$$

Indice de Discriminación:

$$FI = \frac{(AD - BC)}{((A+B)(C+D)(A+C)(B+D))}$$

La simbología se relaciona con una tabla de contingencia de doble entrada, correspondiendo las letras a las casillas:

CASOS	ACIERTOS	ERRORES	TOTALES
ALTOS	A	B	A+B
BAJOS	C	D	C+D
TOTALES	A+C	B+D	N

PROCEDIMIENTO

Diseño:

En este punto de la investigación, la forma en la cual se recolectó la información necesaria fué por medio de la aplicación de cuestionarios de manera personal. Esto se hizo para poder evaluar de manera real a los grupos seleccionados, que como ya se dijo esta selección fué aleatoria y se aplicó al grupo experimental una variable, que en este caso es la dirección de un supervisor con características de líder democrático. Contrastándolo con un grupo control que contaba con un supervisor de características de líder autocrático.

R (X) 0

R 0 0

Definición y Manipuleo (adjudicación) Variable

Independiente:

La variable independiente de la cual parte esta investigación es aquella que contempla a un liderazgo con características autocráticas en el departamento de producción de una fábrica de ropa.

Definición y Medición (Observación) Variable Dependiente:

La variable dependiente se sustentará básicamente, en observar las reacciones de satisfacción en los subordinados de la fábrica de ropa y esto a través de estar sujetos a un liderazgo democrático.

Definición y Control de Variables Extrañas:

Dentro de este marco, contemplamos dos tipos de variables extrañas de relevante importancia para este estudio, que realmente afectan de forma drástica los resultados.

En primer lugar contemplamos la variable del grado escolar de los entrevistados, ya que no la misma perspectiva de una persona de escasa preparación con otra de preparación más elevada. Por otro lado, como segunda variable extraña se contempló el tiempo mayor y menor a 3 años de labor en la empresa en cada individuo, esta variable se tomó en cuenta ya que en la mayoría de los casos del "grado" de satisfacción que tenga un trabajador en una empresa redundará grandemente en el tiempo que permanezca en ella.

R E S U L T A D O S

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ANALISIS ESTADISTICO

ANALISIS DE REACTIVOS

I N D I C E S

REACT.	GPO.	Tac.	Ter.	Tre.	Disc.rc	Disc.rt	Dif.
5	GA	9	5	14			
	GB	12	3	15			
	GT	21	8	29	0.1761	0.067	0.724

6	GA	11	4	15			
	GB	11	4	15			
	GT	22	8	30	0	0.357	0.733
7	GA	12	3	15			
	GB	10	5	15			
	GT	22	8	30	0.258	0.221	0.666
8	GA	0	15	15			
	GB	2	13	15			
	GT	2	28	30	0.267	0.258	0.066
9	GA	10	4	14			
	GB	8	8	16			
	GT	18	12	30	0.218	0.187	0.6

I N D I C E S

REACT. GPO. Tac. Ter. Tre. Disc.rc Disc.rt Dif.

10 GA 2 13 15

GB 6 9 15

GT 8 22 30 0.301 0.258 0.266

11 GA 7 8 15

GB 6 9 15

GT 13 17 30 0.018 0.035 0.433

12 GA 9 6 15

GB 12 3 15

GT 21 9 30 0.218 0.187 0.7

13 GA 15 0 15

GB 11 4 15

GT 26 4 30 0.392 0.357 0.866

14 GA 6 9 15

GB 10 5 15

GT 16 14 30 0.267 0.256 0.533

I N D I C E S

REACT. GPO. Tac. Ter. Tre. Disc.rc Disc.rt Dif.

15 GA 10 5 15

GB 6 9 15

GT 16 14 30 0.267 0.256 0.533

16 GA 7 8 15

GB 8 7 15

GT 15 15 30 0.066 0.357 0.5

17 GA 11 4 15

GB 8 7 15

GT 19 11 30 0.207 0.187 0.633

18	GA	9	4	13			
	GB	8	7	15			
	GT	17	11	28	0.162	0.156	0.607

19	GA	5	9	14			
	GB	4	11	15			
	GT	9	20	29	0.097	0.063	0.310

20	GA	13	2	15			
	GB	13	2	15			
	GT	26	4	30	0	0.357	0.866

I N D I C E S

REACT. GPO. Tac. Ter. Tre. Disc.rc Disc.rt Dif.

21 GA 10 5 15

GB 7 8 15

GT 17 13 30 0.201 0.156 0.566

22 GA 9 6 15

GB 6 9 15

GT 15 15 30 0.2 0.156 0.5

23 GA 11 4 15

GB 6 7 13

GT 17 11 28 0.237 0.196 0.566

24	GA	2	13	15			
	GB	1	13	14			
	GT	3	26	29	0.101	0.136	0.103

25	GA	9	6	15			
	GB	5	10	15			
	GT	14	16	30	0.267	0.257	0.466

26	GA	9	6	15			
	GB	6	8	14			
	GT	15	14	29	0.171	0.163	0.517

I N D I C E S

REACT. GPO. Tac. Ter. Tre. Disc.rc Disc.rt Dif.

27 GA 5 10 15

GB 11 4 15

GT 16 14 30 0.4 0.357 0.533

28 GA 4 11 15

GB 4 11 15

GT 8 22 30 0 0.317 0.266

29 GA 7 8 15

GB 6 7 13

GT 13 15 28 0.512 0.370 0.464

30	GA	11	4	15			
	GB	12	3	15			
	GT	23	7	30	0.078	0.096	0.766

A N A L I S I S

DIFERENCIAS DE RESULTADOS A HIPOTESIS

En el comienzo del presente trabajo se planteó una hipótesis, que contemplaba la relación que tenía el liderazgo democrático con respecto a la satisfacción en el trabajo de los subordinados, y en la cual se mencionaba que:

"Si en una empresa que se dedica a la fabricación de ropa se esta poniendo en práctica un liderazgo con características democráticas, entonces esto elevará el nivel de satisfacción en el trabajo de los subordinados"

Y ya después de haber realizado un estudio minucioso, se puede comprobar en base a los resultados en los cuestionarios aplicados a los trabajadores de producción de la fabrica de ropa que la hipótesis planteada en un principio, se cumple casi en su totalidad de forma satisfactoria -salvo ciertas y muy

pequeñas exepciones a analizar mas adelante-. Esto debido a que la aplicación de un liderazgo democrático en este tipo de empresas, hace que los individuos que laboran en ella se encuentren identificados con ciertas políticas de la misma, lo cual se refleja en una satisfacción plena en su trabajo.

CONCLUSIONES

A través del estudio del liderazgo en las organizaciones vemos que los líderes son las personas clave en el proceso de realización del trabajo. Representan a los propietarios ante los trabajadores y viceversa. Son un elemento vital debido a que están estratégicamente localizados en la cadena de autoridad y comunicación, pueden bloquear cualquier información hacia arriba o hacia abajo. Un líder es como el eje de una rueda, en torno al cual gira todo.

Decir cual sería el tipo ideal de liderazgo que debamos ejercer en determinada organización resultaría algo ambiguo, ya que no existe libro o persona que nos pueda orientar con precisión el enfoque de liderazgo que debamos asumir. Sino que este se llevará a cabo conforme a las condiciones particulares en la organización, pues hay que resaltar que conforme al rubro al que se dedique una empresa, su medio ambiente interno y externo serian muy distintos a cualquier otra que no contemple la misma actividad organizacional, por lo que nuestra forma de actuar ante los demás para

alcanzar nuestros objetivos estará moldeando conforme a las condiciones ambientales en las que nos estemos desarrollando.

En todo tipo de organizaciones, el que sus líderes sepan manejar a su gente a redundado en la participación que logran de ellos, lo cual trae grandes beneficios para la empresa. Algunas formas de hacer participar a la gente son de manera directa y otros no lo son tanto. La participación que suele obtener el liderazgo de su actuación en gran mayoría de los casos suele mejorar la satisfacción y permanencia de los empleados en la empresa, lo cual redundará en una mayor productividad y calidad de ésta. En algunas clases de operaciones el mejoramiento de la calidad compensa el tiempo invertido en la participación. Con frecuencia los buenos liderazgos logran que su personal realice acertadas sugerencias para mejorar tanto la calidad como la cantidad. Pero si bien, no todas sus ideas son útiles, por lo menos pueden haber bastantes nociones suyas que den por resultado verdaderos mejoramientos a largo plazo.

La participación que logra un buen liderazgo -como el democrático- tiende a mejorar la satisfacción y motivación, ya que los empleados se sienten

mayormente aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo. Su autoestima, la satisfacción en sus quehaceres y la cooperación con los superiores pueden mejorar de manera considerable, lo que al final de cuentas redundará en una empresa sana y eficiente.

La industria del vestido y la confección requieren en su mando de gente capaz de manejar su forma de actuar, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

En este caso particular, el liderazgo democrático viene a ser un engranaje que encaja de forma exacta en el mecanismo de la fábrica, ya que el líder democrático, es un sujeto que reúne las características necesarias para poder desenvolverse dentro de ese ambiente laboral en donde si se lo propone, consigue de la gente lo que el desea, que es la identificación de las personas con la organización para con ello llegar a sus objetivos de mejor productividad.

Aunque si bien a través del análisis de resultados pudimos captar la aceptación casi total de este líder, también es bien cierto que hace falta mejor

administración en él, y esto por algunas inconformidades de los subordinados
encuanto a sus políticas de productividad.

BIBLIOGRAFIA

Borman y Col. LA COMUNICACION. Un problema de la organización moderna. Ed. Deusto, España. 1974

Davis, Keith. John Newstrom. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento organizacional. Octava Edición (Tercera Edición en Español. Editorial McGrall-Hill. México,

Kolb, D.A. y Col. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. Problemas Contemporáneos. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1985

Strauss, Sayles. PERSONAL. Problemas Humanos de la Administración. Ed. Prentice-Hall. México.

Raymond, E. Miles, en Bill Saporito, THE REVOLT AGAINST WORKING SMARTER. Fortune, July 21, 1986.

C O N T E N I D O

GENERALIDADES

NOMBRE DE LA INVESTIGACION	1
NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	1

RESUMEN	4
----------------	----------

MARCO TEORICO

JUSTIFICACION	6
PLANTEAMINETO DEL PROBLEMA	11
PLANTEAMINETO DE LA HIPOTESIS	11
ANTECEDENTES CULTURALES SOBRE EL HOMBRE Y EL TRABAJO	12
LAS TEORIAS GERENCIALES EN LA ACTUALIDAD	14
SUPERVICION CENTRADA EN EL TRABAJO Y SUPERVICION CENTRADA EN	
LA PERSONA	33
EFFECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS TEORIAS GERENCIALES	35
ANALISIS DE LAS TEORIAS GERENCIALES EN MEXICO	36
HACIA UNA TEORIA APROPIADA A LA REALIDAD MEXICANA	39

1.- EL LIDERAZGO	41
1.1 LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO	41
2.- EL PODER Y LA POLITICA EN EL LIDERAZGO	47
2.1 TIPOS DE PODER	48
3.- LIDERAZGO DEMOCRATICO	50
3.- PARTICIPACION: UN LOGRO DEL LIDER DEMOCRATICO	52
4.- LA CONSECUENCIA DEL PODER EN EL LIDER	56
4.1- ADMINISTRACION DEMOCRATICA	58

METODO

SUJETOS	62
MUESTREO Y ASIGNACION	63
INVESTIGACION	64
DESARROLLO	65
FORMA DE EVALUACION	67
INDICE DE DIFICULTAD	67
INDICE DE DESCRIMINACION	68

PROCEDIMIENTO

DISEÑO	69
DEFINICION Y MANIPULEO (ADJUDICACION) VARIABLE INDEPENDIENTE	70
DEFINICION Y MEDICION (OBSERVACION) VARIABLE DEPENDIENTE	70
DEFINICION Y CONTROL DE VARIABLES EXTRAÑAS	71

RESULTADOS

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ANALISIS ESTADISTICOS	72
---	-----------

ANALISIS

DIFERENCIA DE RESULTADOS A HIPOTESIS	82
---	-----------

CONCLUSIONES	84
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	88
---------------------	-----------
