

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**



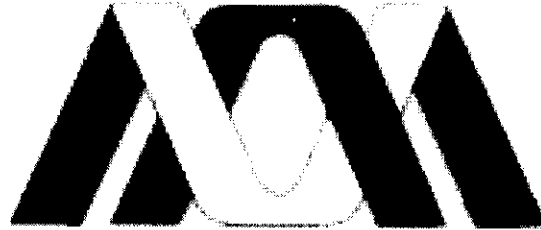
**IMPORTANCIA DE LOS LÍDERES INFORMALES EN LA MOTIVACIÓN DEL
PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.**

**TESINA PARA OBTENER TÍTULO DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADA POR:
MARTÍNEZ DÍAZ GERARDO**

**ASESOR DE TESINA:
MTRA. PATRICIA ADUNA MONDRAGON**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**IMPORTANCIA DE LOS LÍDERES INFORMALES EN LA MOTIVACIÓN DEL
PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.**

**TESINA PARA OBTENER TÍTULO DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADA POR:
MARTÍNEZ DÍAZ GERARDO**

**ASESOR DE TESINA:
MTRA. PATRICIA ADUNA MONDRAGON**

7 de abril de 2003

INDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 3 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| CAPITULO I | |
| LIDERAZGO..... | 6 |
| CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DE UN LIDER..... | 8 |
| TIPOS DE LIDERES..... | 9 |
| PODER..... | 10 |
| AUTORIDAD..... | 11 |
| CONCLUSIÓN..... | 13 |
| CAPITULO II | |
| MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO..... | 14 |
| TIPOS DE MOTIVACIÓN..... | 16 |
| TEORIAS MOTIVACIONALES..... | 18 |
| FRUSTRACIÓN..... | 21 |
| DESEMPEÑO..... | 23 |
| INCENTIVO..... | 26 |
| CONCLUSIÓN..... | 28 |
| CAPITULO III | |
| LIDERAZGO INFORMAL..... | 29 |
| GRUPO..... | 30 |
| ORGANIZACIÓN..... | 32 |
| ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL..... | 33 |
| CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL..... | 34 |
| TEORIAS DE LIDERAZGO..... | 35 |
| CONCLUSIÓN..... | 43 |
| CAPITULO IV | |
| METODOLOGÍA..... | 44 |
| DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS..... | 45 |
| DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... | 46 |
| CONCLUSIÓN..... | 50 |
| ANEXO..... | 51 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 53 |

RESUMEN

Realicé este estudio sobre la forma en que influyen los líderes informales en la motivación y el desempeño de los trabajadores en empresas industriales, porque al tener la oportunidad de hablar con supervisores y trabajadores que laboran en este tipo de empresas, me comentaron de los conflictos que se presentaban en el área de trabajo por los líderes informales que luchan por tener más poder y control sobre personal logrando con esto desmotivar al personal así como incrementar la rotación al provocar conflictos con los supervisores y estos problemas se agravaban cuando los mismos supervisores se dejan influir por ellos.

El estudio se realizó en Electrodomésticos Rosan y Manufacturas Pantitlan principalmente, porque es donde más se presentan estas luchas internas entre el personal, líderes informales y mandos medios esto principalmente porque sus intereses se ven encontrados con los de la organización.

Se tomaron veinte sujetos de cada una de las empresas a los cuales se les aplicó un cuestionario de diez preguntas que comienzan buscando si los trabajadores identificaban el liderazgo informal, posteriormente se buscó ver si estos líderes en realidad influyen tanto en la motivación como en el desempeño.

Lo interesante fue que al analizar las respuestas de estos trabajadores encontré que prácticamente la mitad si reconocen este tipo de liderazgo, de los cuales no aceptan la influencia de estos líderes y si la aceptan no del todo, la otra mitad no reconoce este tipo de liderazgo pero revisando el resto del cuestionario encontré que si reconocen una influencia.

Por lo que sugiero para los que le interese el tema su búsqueda sea con relación al poder para que sea más clara la idea del tipo de poder que ejerce este tipo de liderazgo porque no lo identifican como líder pero si aceptan su influencia.

JUSTIFICACIÓN

Es importante estudio del liderazgo informal porque este liderazgo se presenta en todas las organizaciones públicas y privadas. En cualquier empresa siempre existe un líder tanto formal como informal, los cuales siempre trataran de influir en los trabajadores, tanto positiva como negativamente.

A través de esta investigación quise comprobar que si existían estos líderes informales y si en realidad buscan influir en la motivación y el desempeño de los trabajadores en las empresas industriales.

El liderazgo informal por lo regular es considerado como un liderazgo negativo, al creer que estos líderes siempre buscarán influir negativamente a los trabajadores, aunque si son tomados en cuenta se pueden convertir en un gran aliado tanto para la organización como para los trabajadores.

Los trabajadores, a pesar de que en las empresas cuenten o no con un sindicato, que se supone es para apoyarlos, al no sentirse apoyados tienen la necesidad de buscar a este tipo de líderes los cuales influyen, y en ocasiones los mismo trabajador no distinguen ni reconocen esta influencia, que definitivamente está presente y tiene impactos importantes en su motivación y desempeño.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se pretende identificar la importancia del liderazgo informal en las empresas industriales y mostrar como influyen a sus seguidores tanto negativa como positivamente y esto como impacta en el desempeño y motivación de estos así como mostrar como estos lideres tienen un mayor poder sobre los seguidores al hacer comentarios, que los mismos jefes o lideres formales.

Para poder entender esto se describe en el primer capitulo lo que es un líder sus características, los tipos de lideres que se identifican así como el poder la influencia y autoridad, porque son herramientas que ocupan este tipo lideres para poder desenvolverse mejor en la empresa e influir en los demás para poder alcanzar sus objetivos tanto personales como de la misma organización informal.

En el segundo capitulo se describe lo que es motivación, desempeño empezando por dar algunas definiciones sobre estos conceptos, así como una clasificación de motivación y sus diferentes teorías, también en este capitulo se busca entender como la desmotivación yegua a provocar una frustración en los trabajadores provocando con esto dar mas fuerza a estos lideres, en este capitulo también se habla de lo que es desempeño su calificación y lo que es un incentivo, porque los lideres en ocasiones no necesitan dar motivadores remunerados para poder ejercer su influencia a sus seguidores.

En el capitulo tres ya abordamos lo que es el liderazgo informal, grupos, organizaciones informales con algunas definiciones así como las diferentes teorías de liderazgo y los beneficios y problemas al trabajar con estos lideres.

CAPITULO I

LIDERAZGO

Para realizar este estudio es importante que empecemos por entender qué es el liderazgo, para esto mostramos algunas definiciones de liderazgo que son necesarias para entender más el término por la importancia que ha tomado en algunas organizaciones donde se ha encontrado el modo de trabajar con los líderes y se ha demostrado con esto que se necesitan líderes no jefes porque los jefes no son líderes y solo buscan alcanzar objetivos no se detienen a escuchar a los subordinados para saber sus necesidades o entender la forma en el que les gustaría ser motivados. Sin embargo los líderes al perder la visión se vuelven un jefe más y los jefes no escuchan a los subordinados solo buscan su beneficio y se esconden tras su nombramiento con el cual amenazan sin pensar en el problema real del trabajador. El liderazgo está considerado como uno de los factores más importantes que afectan el rendimiento en las organizaciones. Hay muchas definiciones de liderazgo.

A continuación presentamos algunas definiciones de liderazgo.

Liderazgo efectivo se puede entender en términos de las habilidades de un individuo para estimular y dirigir a los subordinados para desempeñar tareas específicas que el líder considera importante. Así que los líderes son efectivos solamente en cuanto puedan motivar a sus subordinados o subalternos a desempeñar el trabajo.¹

El liderazgo es un proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros.²

El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores.³

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.⁴

El liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.⁵

¹ Hernández y Rodríguez Sergio, Administración de personal desarrollo de los RH, ed. Iberoamerica, 1986.

²<http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/liderazgo.htm>

³ <http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/liderazgo.htm>

⁴ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

⁵ <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad4/el1.htm>

El liderazgo implica cualidades como inteligencia, ambición, habilidad y optimismo que permiten a una persona guiar, motivar y controlar aspectos importantes del comportamiento de otros.⁶

Para objeto del estudio la definición de líder es:

Liderazgo es la capacidad de influir en la motivación en los demás para el logro de objetivos.

⁶ John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE UN LÍDER

Ahora hablemos de las características de los líderes. Su importancia radica en su comprensión e identificación para lograr la detección de los líderes en una organización:

§ **“Adaptación al grupo** es aquella que permite al líder internalizar las sugerencias, como así también hacer que el grupo mismo las internalice. También implica saber interpretar y elegir aquellas sugerencias que parten del grupo y que son de posible realización. La destreza debe ser la herramienta que permita esto. Las personas actúan de distinta manera cuando están en grupo que cuando lo hacen de forma individual, por lo que evaluarlas en este último estado llevaría a caer en una serie de errores, tales como subjetividad, dependencia afectiva, etc.

§ **Conocimiento de sus propias características**

Para lo que deberá tener en cuenta ciertos aspectos:

- § Los aspectos que son semejantes al líder y al grupo como la edad, el sexo, el nivel socio - económico y la cultura. Si estos aspectos son muy diferentes, es mejor un replanteo de la situación.
- § Los aspectos semejantes de los miembros del grupo entre sí. Dependiendo del tipo de grupo que se necesite convendrá tener un grupo homogéneo o heterogéneo.
- § Dependiendo de la situación en la que está incluida el grupo será el tipo de liderazgo que se efectúe.

§ **Saber relacionarse con el grupo y con los superiores**

En muchos casos el líder es el nexo entre superiores y los miembros del grupo, por lo tanto debe ser muy objetivo y criterioso al transmitir la información.”⁷

El verdadero líder crea climas en los que el evaluar problemas es más importante que el señalar culpables.⁸

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/powell.htm>

TIPOS DE LÍDERES

Es importante revisar los tipos de líderes porque entre más los conozcamos mejor podremos clasificarlos y con esto podremos saber que paso sigue en la capacitación adiestramiento e incentivos que se puede proporcionar para motivarlo a él, a sus seguidores y poder mejorar su desempeño en el trabajo para el logro de los objetivos mejorando a su vez el ambiente de trabajo en el departamento así como el de la organización.

Según White, el jefe o **líder formal** puede ser:

- § **Autocrático** El líder **autocrático** impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.⁹
- § **Paternalista** En el fondo es igual que la anterior, pero procede con maneras suaves: los empleados y los obreros son como menores de edad. Hay que tratarlos con tacto, para que se conserven adictos y agradecidos, y no vayan a rebelarse.¹⁰
- § **Participativo** El líder **democrático, o participativo**, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.¹¹
- § **Rienda suelta:** El líder **liberal** o de "rienda suelta" hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo.¹²
- § **Carismático**, Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales. Debe entenderse por " carisma " la cualidad, que pasa por extraordinaria de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia , como jefe caudillo, guía o líder.¹³

⁹ Harold Koontz, heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

¹⁰ Mauro Rodríguez Estrada, Psicología de la organización, 2ª. Ed. Editorial Trillas.

¹¹ Harold Koontz, heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

¹² Harold Koontz, heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>.

PODER

Es necesario hablar de poder cuando tocamos el tema de liderazgo porque es una herramienta esencial para el líder, ya que el poder le permite influir y hacer cumplir su voluntad ante el grupo o seguidores.

Para esto tomaremos la definición que a continuación se presenta de poder.

“El Poder

Es el recurso que permite a un líder lograr el compromiso y el acuerdo con sus seguidores. El poder está dividido en dos categorías: Poder de Posición y Poder Personal.

TIPOS DE PODER

El Poder de Posición:

Es la autoridad dada a un líder por la organización, permitiéndole utilizar premios y castigos con sus seguidores.

El Poder Personal:

Es el dado a un líder por sus seguidores, puesto que ellos lo respetan o les gusta, o porque ellos ven sus metas realizadas en los objetivos del líder.”¹⁴

¹⁴ <http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/liderazgo.htm>

AUTORIDAD

La autoridad es otro factor principal en un líder ya que esta permite que se cumpla la orden de un líder y se define como: La probabilidad de que un mandato u orden específica sea cumplida.

TIPOS DE AUTORIDAD:

“Autoridad asesora o de staff.

La autoridad de staff consiste básicamente en proveer ayuda, aconsejar o dar servicio a otros. Esta autoridad se deriva del conocimiento, de la pericia y de la información.

Autoridad lineal – funcional:

Implica el derecho de ordenar sobre la ejecución de ciertas funciones en particular; va un poco más allá de la simple asesoría y no es tan obligatoria como la autoridad lineal puesto que no entraña el derecho de premiar o disciplinar a otros para imponer su decisión.

Autoridad lineal.

Es la facultad para tomar decisiones, para supervisar a los subordinados, para premiarlos o disciplinarlos.”¹⁵

“Autoridad fragmentada o compartida.

Situación en que la autoridad total para lograr un resultado determinado depende más de un puesto y debe agruparse o combinarse para tomar la decisión requerida.

Autoridad funcional.

Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Autoridad organizacional.

Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

Autoridad, paridad con la responsabilidad.

Principio que sostiene que la responsabilidad por la acción no debe ser mayor ni menor que la autoridad delegada. La autoridad es el poder discrecional para ejecutar

¹⁵ Hernandez, Sverdlik, Administración de personal, ed. Iberoamérica. 1986.

tareas y la responsabilidad es la obligación que se le debe a quien realizó la delegación para que estas actividades se cumplieren.”¹⁶

Autoridad legal.

Es la que establece la ley.¹⁷

“Autoridad formal

Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Autoridad operativa

Es aquella que no ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre ciertas acciones. Este tipo de autoridad se ejerce sobre actos no sobre personas.

Autoridad técnica

Es aquella que tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

Autoridad personal

Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales o psicológicas, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás aun sin haber recibido autoridad formal.”¹⁸

¹⁶ Harold Koontz, heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

¹⁷ <http://www.unamosapuntes.com/code3/adm1/admonver5.html>.

¹⁸ <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/teorias.htm#1>

CONCLUSIÓN

Antes de concluir veremos una comparación de lo que es poder, autoridad y liderazgo

Diferencia entre Poder Autoridad y Líder

§ **Poder:** cualidad de dominar voluntades.

§ **Autoridad:** es el poder delegado.

§ **Liderazgo:** es el poder potencial que tiene una persona, el cual no es delegado sino natural. Tiene la capacidad de poder y lo utiliza para influenciar.¹⁹

Podemos concluir en este capítulo que en realidad lo que se necesitan en las organizaciones son líderes, no jefes ya que como se mencionó al inicio los líderes manejan mejor al personal que los jefes porque al surgir conflictos en las organizaciones a los jefes solo les importa la producción y lograr los objetivos de la empresa sin hacer caso de las advertencias y la problemática que percibe el personal, y al contrario el líder dirige y al estar más en contacto con el personal se da cuenta qué es lo que les molesta y busca posibles soluciones.

En el siguiente capítulo trataremos el tema de Motivación el cual será abordado junto con el de Desempeño ya que nos permitirá tener mejores herramientas para poder obtener con más claridad los resultados al trabajar con los líderes informales de los cuales hablaremos en otro capítulo.

¹⁹<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Liderazgo%20y%20Direccion/Liderazgo%20y%20grupo.doc>.

CAPITULO II

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Para este estudio en el que tenemos que estudiar al líder informal es necesario hablar de lo que es la motivación y el desempeño. Su importancia radica en que, un líder tiene seguidores por lo es necesario que estén motivados aunque la motivación no necesariamente es económica según lo demuestra Maslow con su pirámide de necesidades, pero este capítulo esta dedicado no solo a la motivación sí no también está dedicado al desempeño ya que servirá para poder medir la motivación esto se hará trazando metas y observando como se desenvuelve el líder con sus seguidores para el cumplimiento de metas.

Empezaremos hablando de que es la motivación:

La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de una meta, de acuerdo a lo expresado por Certo, S. (1992).²⁰

La motivación es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento de las personas, es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.²¹

La motivación es un término general utilizado para describir un estado interno que despierta, dirige y mantiene el comportamiento de un individuo o animal hasta que logra su objetivo.²²

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.²³

²⁰ <http://puertasabiertas.net/biblio-08.html>.

²¹ http://members.tripod.com.ve/acaragua/ivan/motivacion_y_productividad.html.

²² John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

²³ Harold Koontz, heinz weihrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

La motivación se define como la propensión a actuar en la dirección de un resultado o un conjunto de resultados específicos, es una función de las necesidades y de la probabilidad percibida de que se satisfagan esas necesidades.²⁴

Para nuestro estudio definimos:

Motivación como un estado interno que hace que una persona ponga empeño para lograr objetivos personales y de trabajo.

²⁴ Wendell L. French, Administración de personal, 3ª reimpresión, ed. Limusa, 1991.

TIPOS DE MOTIVACIÓN

Hay muchas clasificaciones de motivación pero para efectos del trabajo tomaremos las más comunes que nos facilitaran el entender el comportamiento de los subordinados ante sus líderes los cuales requieren saber como motivar a sus seguidores para ser efectivos.

§ **Motivación de efectividad**

Deseo de desarrollar y ejercer competencia en la interacción con el medio.

§ **Motivación extrínseca**

Comprometerse en actividades o comportamientos porque conducen a otras recompensas; por ejemplo, aprender el material de un curso para ganarse el aprecio del profesor; medio para conseguir un fin.

§ **Motivación intrínseca**

Empeñarse en actividades o comportamientos por la pura satisfacción y placer de hacerlos; por ejemplo, aprenderse bien la lección porque es interesante, un reto disfrutable, un fin en sí misma.²⁵

§ **Motivación al logro**

Es el impulso que tiene algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

§ **Motivación por Afiliación**

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento.

Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, tienden a seleccionar amigos para que los rodeen.

§ **Motivación por Competencia**

Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se

²⁵ John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtiene de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subordinados y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien.

§ **Motivación por Poder**

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización.²⁶

²⁶ http://members.tripod.com/ve/acaragua/ivan/motivacion_y_productividad.html

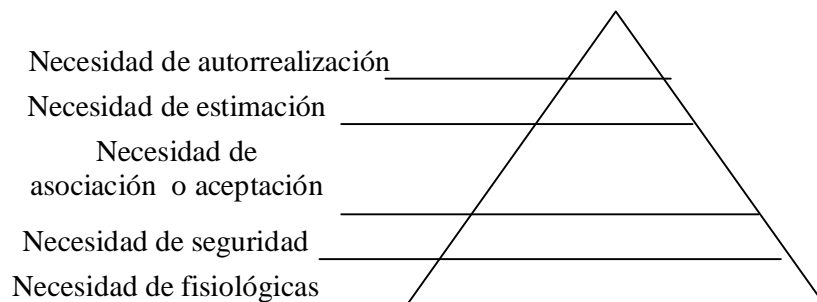
TEORÍAS MOTIVACIONALES

Abraham Maslow (1908 – 1970)

En su teoría sobre la motivación humana, sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría jerarquizo dichas necesidades en este orden:

1. La primera causa o motivo por las que un hombre actúa son las exigencias FISIOLÓGICAS, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.
2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de SEGURIDAD para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
3. El hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca las necesidades SOCIALES O DE ESTIMA.
4. El ser humano requiere de amor propio tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; a esta la denomino necesidad de AUTO ESTIMA.
5. Por ultimo el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de AUTORREALIZACIÓN.

PIRAMIDE DE MASLOW



Teoría del comportamiento

En dos grupos de supuestos elaborados por DOUGLAS Mc GREGOR y conocidos como la teoría “X” y “Y” quedo expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración señaló que debe ser una pregunta básica acerca de cómo se ven a si mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana, La teoría X y Y son dos conjuntos de supuestos

sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

Teoría X

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empujen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo ansían seguridad.

Teoría Y

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y auto control a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidad sino también a buscarla.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

Teoría Z

Consiste en la adaptación de las condiciones estadounidenses de prácticas administrativas japonesas selectas.

La teoría Z forma parte de un grupo de teorías gerenciales. Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

1. **La confianza:** Lo que los trabajadores realizan a través de sus actividades refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.

2. **La sutileza:** El jefe inmediato de acuerdo con las personalidades de sus trabajadores decide quien se acopla con quien y de esta forma organiza su forma de trabajo.

3. **La intimidad:** El trabajador debe buscar el apoyo del grupo y, que esto se traduzca en relaciones sociales más estrechas.

Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.²⁷

Teoría motivacional de la expectativa

Otro enfoque, que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el representado por la teoría de la expectativa. Uno de los primeros en proponer y explicar esta teoría fue el psicólogo Victor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que hace siglos observó Martín Lutero cuando dijo: "Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza".

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

Fuerza = Valencia X Expectativa

Donde **Fuerza** es la intensidad de la motivación de una persona, **Valencia** es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y **Expectativa** la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

Teoría de la equidad

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo

²⁷"Motivación." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría de la equidad. Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de otra persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de una persona}}$$

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la de otra. Si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción.²⁸

Los más importantes motivadores son:

- § Lograr resultados.
- § Siendo valorados y hacerlos sentir importantes.
- § Siendo incluidos y aceptados por un grupo líder o admirado.
- § Competiendo y siendo cabeza de otros grupos.
- § Obteniendo influencia y status.
- § Ganando más dinero.
- § Oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.²⁹

Antes de empezar a hablar del desempeño hablemos un poco de lo que es la frustración por que es el resultado que se obtiene por no cumplir una meta o necesidad del trabajador:

Frustración

La Frustración es un estado Psicológico experimentado cuando algo impide que la persona alcance la meta deseada. Coleman y Hammen (1974) han identificado cinco fuentes de frustración: retrasos, falta de recursos, pérdidas, fracasos y falta de sentido.³⁰

La frustración es un estado del organismo que resulta de impedir una conducta de meta, y se cree que tiene propiedades de pulsión y de clave.³¹

Para efectos del trabajo entendemos como frustración el resultado de encontrarse con una barrera para el cumplimiento de una meta o la satisfacción de una necesidad.

²⁸ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

²⁹ <http://puertasabiertas.net/biblio-08.html>.

³⁰ John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

Consecuencias de la frustración

Quien se frustra al intentar algún resultado que desea se dirigirá a resultados deseados alternativos que mantienen promesas de satisfacción de necesidades o ejercitará alguna clase de conducta defensiva en un intento de apaciguar sentimientos, esto es reducir la tensión.³²

³² Wendell L. French, Administración de personal, 3ª reimpresión, ed. Limusa, 1991.

DESEMPEÑO

Hablemos de desempeño y su evaluación con el fin de su aplicación en nuestro trabajo para poder tener un método confiable para la obtención de resultados el concluir nuestro trabajo.

Desempeño es el acto de mostrar lo que se ha aprendido o de utilizar las habilidades adquiridas.³³

DISPOSITIVOS DE EVALUACIÓN DEL MERITO

El método grafico también denominado “método de diagrama”.

Con este método, quien califica coloca una marca en una forma junto a la palabra o frase que describe el grado de mérito para cada uno de los diversos rasgos diferentes como “calidad del trabajo”, “cantidad de trabajo”, “cooperación” y otros. Los grados de merito pueden variar desde “inadecuado” hasta “superior”, de “debajo del promedio” y “por encima del promedio”.

§ Método de rango.

Orden, en el cual un supervisor jerarquiza a los empleados desde el mejor hasta el peor en uno o más rasgos. Si los grupos difieren en el tamaño se deben hacer correcciones estadísticas para comparar la posición relativa con el de individuos en otro grupo.

§ Método de distribución forzada.

En el cual los individuos a quienes califica se distribuyen a lo largo de una o más escalas y se asignan porcentajes fijos de empleados a los límites mejor y peor de la escala y a la clase de en medio.

§ Método de comparación aparejada.

Es en el cual cada rasgo que se ha de considerar se compara cada subordinado con cada uno de los otros subordinados. Cuando se cuenta el número de selecciones favorables para cada individuo, el método revela entonces ser un método llamado de jerarquización, la única diferencia entre este método y la jerarquización directa es que solamente considera dos personas a la vez (a partir de un rasgo, se compara un subordinado con cada uno de los subordinados).

³³ John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

§ Incidente crítico.

Supone llevar un registro de incidentes excepcionalmente buenos o indeseables que ocurren en el trabajo de un empleado y proporciona un registro de hechos para discusiones y toma de decisiones para subsecuentes.

§ Método de calificación forzada.

Se caracteriza por una serie de afirmaciones descriptivas en conjunto de cuatro, en donde el que califica escoge la declaración más descriptiva y la menor descriptiva de cada conjunto.³⁴

§ Método de evaluación de grupo.

Igual que el método de estudio de campo, el método de evaluación en grupo proporciona la manera de que otras personas además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y supervisores que conoce al empleado incluyendo a su supervisor inmediato y su supervisor, se reúnen en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetiva la evaluación.³⁵

Selección de los criterios de evaluación

Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes. Para lo que ocuparemos los métodos de cumplimiento de metas y estudio de campo, Método de evaluación por compañeros, son estos tres métodos porque hay que estar involucrado con el personal para saber cuales son sus carencias y sus materiales de trabajo, porque esto puede ser un factor que determine el no cumplimiento de las metas trazadas.

§ Método de evaluación por compañeros.

Si bien se ha usado mucho la evaluación hecha por los compañeros en las fuerzas militares, en la industria se ha hecho poco uso de la misma. La investigación indica que el empleo de este método no necesariamente da como resultado concursos de popularidad y que, si el grupo de compañeros tiene suficiente interacción y es razonablemente estable durante cierto periodo de tiempo, las calificaciones son confiables y concuerdan en forma estrecha con las calificaciones hechas por los supervisores. La ventaja de la calificación por compañeros, parece consistir en que éstos pueden ver ciertas conductas que no ven los supervisores. Además, cuando varios individuos parecen estar igualmente calificados para llenar una posición de mando la

³⁴ Wendell L. French, Administración de personal, 3ª reimpresión, ed. Limusa, 1991.

³⁵ Chruben Herbert J., Administración de Personal, ed. Continental S.A. de C.V., México, 1987.

organización podría beneficiarse seleccionando al hombre que es considerado por sus compañeros como poseedor del más elevado status de liderato informal.³⁶

§ **Desempeño en el cumplimiento de metas**

Los sistemas de evaluación con base en metas verificables preseleccionadas poseen un valor extraordinario para la evaluación del desempeño. En presencia de una planeación coherente, integrada y comprendida, diseñada para alcanzar objetivos específicos, quizá los mejores criterios de desempeño administrativo sean los relacionados con la capacidad de fijar metas inteligentemente, planear los programas necesarios para el cumplimiento de éstas y lograr su efectiva consecución.³⁷

§ **Método de estudio de campo.**

El representante del departamento deja el escritorio y va al lugar de trabajo del supervisor para obtener información acerca del trabajo de los empleados individuales. El técnico de personal hará al supervisor preguntas detalladas sobre el desempeño de cada empleado y luego regresa a la oficina a preparar informes.³⁸

Ahora nos toca hablar acerca de los incentivos ya que tienen una gran importancia porque en el se ve materializado su trabajo, este reconocimiento permite que mejore su desempeño en la organización.

³⁶ Chruben Herbert J., Administración de Personal, ed. Continental S.A. de C.V., México, 1987.

³⁷ Harold Koontz, heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

³⁸ Chruben Herbert J., Administración de Personal, ed. Continental S.A. de C.V., México, 1987.

INCENTIVO

Un incentivo es el estímulo externo que puede motivar el comportamiento.³⁹

Bajo este concepto que nos habla de un estímulo externo no necesariamente lo es porque puede haber otro tipo de incentivos los cuales no son externos pero en ocasiones permite mantener mejor por mas tiempo motivado al personal que un incentivo externo de los cuales mas adelante hablaremos de la competencia y la cooperación.

Tipos de planes de incentivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades, la competencia y cooperación.

La competencia

Requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado.

La cooperación

Requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común.

Un aumento de salarios por méritos

Es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior.

Una gratificación por actuación

Es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza

Esta basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota.

³⁹ John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

Una comisión

Es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo

El premio esta basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.⁴⁰

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

CONCLUSIÓN

Podemos concluir de este capítulo que la motivación y el desempeño están ligados porque el personal mejor motivado desempeña más eficientemente su trabajo. Este tipo de personal es el que tienen que formar las organizaciones para mejorar la productividad con ayuda de los jefes o líderes encargados formales o informales. También es necesario escoger los mejores métodos de evaluación del desempeño para poder hacer las mediciones correctas e incentivar mejor al personal calificado en su trabajo.

En este estudio lo que se pretende es trabajar con líderes informales lo cual a menudo es complicado porque involucra no sólo el calificarlos sino también detectarlos y motivarlos para lograr la protección y mejor desempeño de sus seguidores.

CAPITULO III LIDERAZGO INFORMAL

Considerando el problema y los objetivos de esta investigación he dedicado este capítulo al liderazgo informal ya que es importante saber cómo lo clasifican algunos autores los cuales se han aventurado a estudiar este tipo en particular de liderazgo porque en estudios realizados han encontrado mejores resultados al trabajar con ellos que con los formales.

Liderazgo: Casi todo grupo tiene un líder formal y/o informal. El liderazgo se considera a menudo una de las variables estructurales más importantes del grupo.

Líder informal, esta persona surge del interior del grupo, adquiriendo con frecuencia mucho poder informal. Son líderes que ayudan a socializar a los nuevos miembros e integrarlos en la organización, de manera que el grupo puede llamarlos además para efectuar tareas más complejas.⁴¹

El Liderazgo Formal, es la función que corresponde a la persona que ocupa de manera formal el status o posición de liderato, es decir, el líder formal que ha sido nombrado oficialmente por la administración como autoridad sobre un grupo.

El Liderazgo Informal, es aquel que se gana por el reconocimiento, admiración y respeto de los integrantes del grupo, que son quienes confieren autoridad al líder informal. Ellos eligen implícita o explícitamente como líder a la persona que refleja sus valores, a quien ellos piensan que les puede ayudar a lograr las metas en común, a quien les ayuda a resolver los conflictos de grupo y sirve como su portavoz cuando el grupo interactúa con la administración o con otros grupos.⁴²

El líder no formal surge esencialmente cuando el grupo se encuentra en una situación difícil ó en crisis, ó cuando los miembros del grupo se sienten defraudados ó desilusionados del líder formal.⁴³

Para objeto de estudio la definición que se tomara de líder informal será:

Líder informal

Son aquellos que influyen en los demás sin tener nombramiento para el logro de objetivos.

La influencia de un líder informal sobre el grupo no se deriva de una posición explícita de autoridad. Más que nada el grupo lo sigue por que sus cualidades personales convencen al grupo de que puede satisfacer sus necesidades aceptando las ideas del

⁴¹ Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

⁴² <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad3/estructu.htm>

⁴³ <http://www.jewishagency-ed.org/spanish/recursos/liderazgo/Liderazgo4-5.html>

líder. Para que esto ocurra los miembros del grupo deben sentirse inseguros acerca de la forma de obtener sus metas por sí mismo.⁴⁴

La influencia de un líder formal influye en el grupo principalmente por que ocupa un status formalmente reconocido. Se trata del Presidente, el director. Su papel consiste en intentar influir sobre los demás, y el papel de seguidores consiste en seguirle a menudo, por supuesto, los seguidores aceptan las ideas del líder formal porque este tiene autoridad sobre ellos; concede premios y activa castigos.⁴⁵

En algunas ocasiones, el liderazgo formal y el liderazgo informal descansan en la misma persona, idealmente esto es lo más deseable, aunque generalmente no sucede así. Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será imposible mantener el respeto y el status del mismo, y de manera natural surgirá otro líder informal.⁴⁶

Este tipo de situaciones son muy escasas por lo que es preferible apoyarse en una clasificación de los tipos de líderes que se presentan en el primer capítulo.

Grupo:

Es un conjunto de personas que buscan un objetivo común. Existe una interacción y son necesarias normas para llegar al objetivo. Los grupos tienen permanencia en el tiempo. Los miembros se identifican y reconocen entre sí; además un grupo es identificable desde afuera.⁴⁷

Los grupos se pueden clasificar en dos grupos esto es según quién establezca las normas:

Formales:

Las normas son dictadas por la organización a la que pertenece el grupo, o sea, son preestablecidas. Las personas acceden al grupo para cumplir un fin instrumental; o sea que el grupo es un medio para alcanzar otro fin, consecuentemente el acceso al grupo es obligatorio.⁴⁸

No obstante, además de los equipos formalmente establecidos por la gerencia, existen otros grupos informales, por lo general ignorados por la Administración, cuya presencia no sólo regula las normas sociales entre los empleados, sino también influye sobre los estándares de producción en piso. En realidad, los grupos informales

⁴⁴ Harold M. Proshansky, Psicología ambiental, Ed. Trillas, 1978.

⁴⁵ Cliffora T. Morgan, Introducción a la Psicología, ed. Aguilar, 1978.

⁴⁶ <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad3/estructu.htm>

⁴⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>

⁴⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>

constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces se encuentran en el polo opuesto de la organización formal estructurada por la dirección.⁴⁹

Informales:

Todo grupo informal dicta sus propias normas que, generalmente, están establecidas implícitamente, constituyendo 2 códigos: uno interno, donde están establecidas las normas para el mantenimiento del grupo; y otro externo, para manejarse con otros grupos. Además, todo grupo informal establece una "jerga" que solo entienden los miembros del grupo. El fin que une al grupo es el reconocimiento emocional, o afectivo. El acceso es voluntario.⁵⁰

Los grupos informales tienen tantos puntos de contacto que una misma persona puede ser miembro de varios grupos, lo cual significa que no hay un solo líder sino varios de distinta importancia. El grupo puede seguir la recomendación de un empleado por lo que concierne a los sueldos y a otro para que le ayude a elaborar los planes de vacaciones. Y así, en un departamento, varios individuos pueden ser líderes informales en algún aspecto. Puede haber una persona con mucha experiencia, a quien se le considera experto en problemas de trabajo; puede haber alguien que sabe escuchar y que cumple por eso la función de orientador; y puede haber un comunicador a quien se acude para que presente a los gerentes los problemas que van surgiendo.

Si bien algunas personas del grupo pueden ser líderes informales de diversos tipos, suele haber un líder primario con mayor influencia que otros. Cada gerente debe saber quién es el principal líder informal en el grupo y trabajar con él para estimular el comportamiento que facilite la obtención de los objetivos. Cuando un líder informal se opone a la empresa, su influencia generalizada puede minar la motivación y la satisfacción en el trabajo.⁵¹

También hablare de las organizaciones porque es en donde se desenvuelven los líderes informales procurando aclarar la formación de estos grupos y como se vuelven un conflicto en las organizaciones.

⁴⁹ <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/informales.htm>

⁵⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>

⁵¹ Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

ORGANIZACIÓN

Organización:

Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.⁵²

A continuación presento una clasificación de organización que nos servirá para entender los orígenes de la organización informal y su diferencia con las demás:

Organización matricial:

Sobre posición de un tipo de organización en otra de manera que existen dos cadenas de mando que a los empleados individuales.

Organizaciones mecanísticas:

Organizaciones caracterizadas por el uso de la jerarquía, dirección centralizada, certidumbre de las asignaciones de tareas y definición estricta de papeles.

Organizaciones orgánicas:

Organizaciones que se caracterizan por contar con roles y tareas flexibles, comunicaciones abiertas y toma de decisiones descentralizadas.
La organización formal e informal.⁵³

Organización Formal:

La planificada por la dirección, previa a las relaciones personales.
Constituida por relaciones impersonales, racionales, técnicas, de tipo ideal.
Se plasma en el *organigrama de la empresa*.⁵⁴

Organización informal:

Estructura de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que surge espontáneamente en la medida en que las personas se relacionan entre sí.⁵⁵

⁵² Harold Koontz, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, 1998.

⁵³ Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

⁵⁴ [http://www.uclm.es/users/mrichard/4esquema/doc4.html#la organización formal e informal](http://www.uclm.es/users/mrichard/4esquema/doc4.html#la%20organizaci3n%20formal%20e%20informal).

⁵⁵ Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

Orígenes de la organización informal

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los denominados grupos informales:

1. Los "intereses comunes" que tiene cierto número de personas. Éstos les permiten compartir mayor intimidad. Como las personas pasan juntas en los sitios de trabajo la mayor parte de su tiempo, es muy frecuente que tengan intereses comunes en cuanto a política, deportes, acontecimientos públicos, actividades, etc. En el proceso diario de trabajo, la prolongada interacción de las personas les permite identificar aspiraciones, esperanzas y deseos, más o menos comunes, que van a forjar el esquema de la organización informal. Los intereses comunes aglutinan a las personas.
2. La interacción provocada por la propia organización formal. El cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y relaciones formales con otras personas para cumplir debidamente sus responsabilidades. Sin embargo, la interrelación inherente a las propias funciones del cargo se prolonga y se amplía generalmente más allá de los momentos de trabajo, y propicia la formación de contactos informales. Así, las relaciones establecidas por la organización formal dan margen a una vida grupal intensa que se realiza fuera de ella.
3. La fluctuación del personal dentro de la empresa altera la composición de los grupos sociales informales. La rotación, el movimiento horizontal y vertical del personal, las transferencias, etc., producen cambios en la estructura informal pues las interacciones cambian y, con ellas, los vínculos humanos. Los nuevos elementos son iniciados (inducidos) e integrados por los más antiguos, con el propósito de adaptarlos y someterlos a los estándares establecidos por el grupo. Este proceso de inducción de los nuevos elementos es una consecuencia de la afirmación de los valores y estándares determinados por el grupo, y de las relaciones existentes entre ellos, que tienden al fortalecimiento de la organización informal.
4. Los periodos de descanso. Denominados "tiempos libres", permiten una intensa interacción entre las personas y posibilitan el establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el personal. Aunque el individuo no trabaja en los periodos de descanso o tiempos libres, permanece en contacto con otras personas en los alrededores de área de trabajo.

Los grupos informales, también denominados grupos de amistad, se van organizando por medio de adhesiones espontáneas de individuos que se identifican con ellos. Estos grupos informales se encuentran dentro de la organización informal y se componen de elementos de diversos grupos y niveles jerárquicos de la empresa. Así, como no siempre existe una correspondencia entre la formación de los grupos formales e informales, la jerarquía funcional de la organización formal casi nunca prevalece en los grupos informales.⁵⁶

⁵⁶ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, quinta edición, ed. Mc Graw Hill, 1999.

Organización Informal:

Consecuencia de las relaciones afectivas, no planeadas protegen grupos primarios en el lugar de trabajo:

Por coincidencia espacio-temporal.

Por igualdad de posiciones a pesar de la separación espacial.

Por igualdad de prestigio en las propias posiciones.

Por conocimiento o intereses comunes fuera de la empresa.⁵⁷

Características de la Organización informal

La organización informal presenta las siguientes características:

- *Relación de cohesión o de antagonismo.* Aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, los individuos crean relaciones personales de simpatía (identificación) o de antagonismo (antipatía), cuya duración e intensidad es variable en extremo.
- *Estatus.* Los individuos que interactúan en grupos informales adquieren cierta posición social o estatus en función del papel que desempeñan en cada grupo, independientemente de su posición en la organización formal. La posición social y el prestigio de cada miembro están determinados por su participación e integración en la vida del grupo, más que por su posición y prestigio dentro de la organización formal.
- *Colaboración espontánea.* La organización informal, que existe en toda empresa, es un requisito previo necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser canalizado en favor de la empresa.
- *La posibilidad de oposición a la organización formal.* Cuando no es bien entendida o se maneja de modo inadecuado, la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo con los objetivos de la empresa. En general, esto es consecuencia de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.
- *Patrones de relaciones y actitudes.* En cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, con espontaneidad, patrones de relaciones y actitudes aceptados y asimilados por sus miembros, pues reflejan los intereses y aspiraciones del grupo.
- *Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales.* El cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales surgidos de las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la empresa. Por tanto, los grupos informales tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal.

⁵⁷ [http://www.uclm.es/users/mrichard/4esquema/doc4.html#la organización formal e informal](http://www.uclm.es/users/mrichard/4esquema/doc4.html#la%20organizaci3n%20formal%20e%20informal).

- *La organización informal trasciende la organización formal.* La organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.
- Estándares de desempeño en los grupos informales. Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. Así como la administración evalúa el desempeño del personal por los estándares que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y la aprobación social del grupo al que pertenece. Su adaptación social refleja su integración al grupo.

La organización informal de los individuos se origina en la necesidad de convivir con los demás seres humanos. Cuando alguien entra en un nuevo ambiente de trabajo, presenta un elevado interés en establecer relaciones satisfactorias informales con sus nuevos compañeros. Esta necesidad será satisfecha por las relaciones establecidas en la organización informal y en el seno de los grupos que allí mismo se forman. La organización formal en sí no puede tener en cuenta los sentimientos y valores —inherentes a la organización social— que sirven para diferenciar o integrar los individuos o grupos en la organización informal. Los individuos, al asociarse con otros en la empresa, crean relaciones personales e integran grupos informales en que cada persona adquiere cierta posición o estatus.⁵⁸

Dirección informal. Aun cuando el supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo por virtud de la autoridad de su posición puede haber uno o más líderes informales, a los cuales los miembros del grupo también dan su aprobación. Esta aprobación hacia uno o más compañeros, puede resultar del reconocimiento de los empleados de la habilidad o conocimiento técnico del líder no oficial, su antigüedad, el tipo de trabajo que efectúa, o, más frecuentemente, su habilidad para comunicarse con otros y para satisfacer sus necesidades personales. Sí el supervisor está en posibilidad de reconocer a los líderes informales, puede, a menudo, desarrollar relaciones afectivas con ellos que le permitan utilizar más efectivamente los talentos y energías del grupo.⁵⁹

⁵⁸ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la Administración*, quinta edición, ed. Mc Graw Hill, 1999.

⁵⁹ Herbert J. Chruden, *Administración de personal*, ed. Continental, S.A., 1977.

Beneficios de las organizaciones informales

Aun cuando los sistemas informales pueden provocar una serie de problemas, también acarrear beneficios tanto para los empleadores como para los empleados. Lo más importante es el hecho de que se integren con los sistemas formales para lograr un sistema total eficiente. Los planes y políticas formales no pueden resolver todos los problemas en una situación dinámica porque son preestablecidos y parcialmente inflexibles. Algunos requerimientos pueden cumplirse a través de las relaciones informales, mismas que pueden ser flexibles y espontáneas.

| BENEFICIOS | PROBLEMAS |
|--|---|
| Hace un sistema total más eficiente | Desarrolla rumores indeseables |
| Aligera a la gerencia la carga de trabajo | Alienta las actitudes negativas H" Resiste al cambio |
| Ayuda a que se haga el trabajo | Provoca conflictos interpersonales e intergrupales |
| Suele alentar la colaboración | Rechaza y obstaculiza a algunos empleados |
| Suple las deficiencias del gerente | Debilita la motivación y la satisfacción en el empleo |
| Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo Mejora la comunicación | Funciona fuera del control de la gerencia |
| Proporciona una válvula de escape a las emociones de los empleados | Apoya el conformismo |
| Estimula a los gerentes a planear y actuar con más cuidado | Desarrolla el conflicto de roles |

Beneficios y problemas potenciales relacionados con las organizaciones informales⁶⁰

⁶⁰ Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

TEORIAS DE LIDERAZGO

A continuación abordaremos algunas de las principales teorías relativas a este tema:

Modelo del continuo autocrático-democrático

Sí 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. 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 del liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Sí bien este modelo corresponde a la teoría de contingencia, al investigar otras teorías de ese tipo veremos que es muy primitivo.

Existe un nexo entre el grado de autoridad usada y la libertad que se concede a los subordinados para llegar a decisiones. Este continuo se parece a un juego de suma cero: uno gana y el otro pierde, ya la inversa. Con todo, gran parte de la investigación que aplica el modelo se ha concentrado en las posiciones extremas.

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.

Hamner y Organ llegaron a una conclusión similar cuando reseñaron la investigación:

En general, observamos 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 resulta 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 eficacia 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 interpretarla 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 subordinados 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 una adecuación apropiada 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, al relacionar su medida de la personalidad con la clasificación de las situaciones y al predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos.

La descripción del modelo de Fiedler es un poco abstracta. Veamos ahora más detenidamente ese modelo.

Fiedler supone que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo del sujeto. De ahí que comienza por averiguar dicho estilo. Y para ello elaboró el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC). El cuestionario contiene dieciséis adjetivos antagónicos (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, introvertido-extrovertido, hostil-amigable). En seguida el cuestionario pide al respondiente pensaren todos los compañeros de trabajo que ha tenido y describir aquel con quien *menos le ha gustado* trabajar, clasificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos antagónicos. Fiedler piensa que, basándose en las respuestas a su cuestionario, puede determinar el estilo básico del liderazgo de los respondientes. Sí el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta puntuación), al respondiente le interesan primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Es decir, si uno describe en términos positivos a la persona con quien menos le gusta trabajar, Fiedler clasificará al sujeto como orientado a las relaciones interpersonales. Por el contrario, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente negativos, al respondiente le interesa principalmente la productividad y, por tanto, estará orientado a la tarea. Adviértase que los resultados del cuestionario coloca a los respondientes en uno u otro estilo del liderazgo: orientación a las relaciones o a la productividad.

Teoría situacional de Hersey-Blanchard

Uno de los modelos del liderazgo de mayor uso es la teoría situacional de Paúl Hersey y Ken Blanchard. Lo utilizan como uno de los principales instrumentos del entrenamiento en compañías como el Bank of América, 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, la incluimos aquí por su 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 precisa 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 sus 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 intrínsecamente.

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 (vender), participar y delegar. A continuación se comenta cada estilo.

Ordenar (gran orientación a la productividad-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 (gran orientación a la productividad-gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

Participar (poca orientación a la productividad-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 orientación a la productividad-poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder brinda poca dirección y apoyo.

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

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

M2. El individuo no puede ni quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.

M3. El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M4. El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

Teoría del camino-meta

Lo que el liderazgo situacional es hoy para los gerentes lo es esta teoría para el investigador académico. En la actualidad es lo que preside los trabajos de los investigadores.

La teoría del camino-meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudara sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino-meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Conforme a la teoría de camino-meta, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que 1) hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y 2) ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado. Al probar las afirmaciones anteriores acerca del comportamiento del líder, casi todos los estudios se han concentrado en dos estilos de liderazgo: iniciación de estructura y consideración. Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño. Pero hay variables de contingencia en el subordinado y en el ambiente de trabajo que moderan la relación existente entre el estilo del líder y la satisfacción y rendimiento de aquél. Entre las variables se cuentan el grado de estructura de las tareas en el trabajo, la percepción de su propia capacidad por parte del subordinado y su locus (sitio) de control. No obstante, en general la investigación ha procurado probar las hipótesis relativas al grado de estructura de las tareas.

Examinemos brevemente esas predicciones.

La teoría del camino-meta sostiene que la consideración es de máxima ayuda para los subordinados en situaciones estructuradas y de mayor utilidad en las no estructuradas; establece asimismo que el inicio de estructura culminará en una satisfacción mejor cuando las tareas son ambiguas o productoras de estrés que cuando están muy estructuradas y delineadas. Cuando las tareas no son claras, los subordinados aprecian que el líder aclara el camino que lleva al logro de las metas. Por su parte, una gran consideración origina un alto grado de satisfacción en el empleado si está realizando

tareas estructuradas o rutinarias. Tratándose de trabajos bien definidos y estructurados, los intentos del líder por explicar los que ya son claros serán vistos por los subordinados como redundantes y hasta insultantes.

Modelo de líder-participación

La más reciente innovación en la teoría de contingencia la constituye este modelo propuesto por Víctor Vroom y Phillip Yetton. Relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, esos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton es normativo: ofrece un conjunto secuencial de papeles que debe ser seguido al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, determinada por los distintos tipos de situación.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos es posible en determinada situación: autocrático I (AI), autocrático II (AII), consultivo I (CI), consultivo II (CU) y grupo II (GII):

AI. Se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.

AII. Se recaba la información necesaria de los subordinados y luego se decide la solución del problema sin recurrir a otros.

Se puede indicar o no a los subordinados cuál es el problema al momento de conseguir información de ellos. El papel que desempeña el subordinado en la toma de decisión se limita a suministrar la información sin que produzca ni evalúe otras soluciones.

CI. Se comparte el problema en forma individual con los subordinados relevantes; se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

CII. Se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias. Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

GII. Se comparte el problema con los subordinados en grupo. Y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.

Aunque las cinco conductas de decisión se asemejan mucho al continuo autocrático-democrático, el modelo de Vroom-Yetton va más allá del modelo al sugerir una forma específica de analizar los problemas mediante siete preguntas de contingencia. Al contestar "Sí" o "No" a ellas, el líder puede llegar al comportamiento preferido entre las cinco, esto es, al grado de participación de que debe valerse. Las siete preguntas han de contestarse por orden, de A a G:

A. ¿Hay un requisito de calidad?

B. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

C. ¿Está estructurado el problema?

D. ¿Es la aceptación de la decisión de los subordinados indispensable para su realización? E. Si yo tuviera que tomar una decisión, ¿hay suficiente seguridad de que la aceptarían mis subordinados?

F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema?

G. ¿Es probable que surja conflicto entre los subordinados al obtener la solución preferida?

Este modelo ha confirmado asimismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de los líderes autocráticos y participativos. Y esto no se olvide, es una discrepancia fundamental del modelo de Fiedler. Este recalca el cambio de situación para ajustarse a las características propias del líder. El estilo del liderazgo se supone que es inflexible. En esto no estarían de acuerdo Vroom y Yetton. Ellos, han demostrado que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a las situaciones.⁶¹

⁶¹ Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, tercera edición. Ed. Prentice hall año 1987.

CONCLUSIÓN

En este capítulo se busco darle una breve explicación de lo que es un líder informal tratando que les quedara lo mas claro posible para que con esto se pueda dar seguimiento al estudio que se esta realizando con este tipo de liderazgo ya que en este estudio buscamos ver como influencia favor y en contra de los objetivos de la empresa que posterior mete se presentara en el próximo capítulo en el cual ya estaremos explicando la metodología con la que se realizara este estudio.

METODOLOGÍA

Problema

¿Como influyen los lideres informales en la motivación y el desempeño de los trabajadores de la empresa?

Hipótesis

Hi: Los líderes informales influyen positivamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores en la empresa.

Ho: Los líderes informales no influyen positivamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores en la empresa.

Ha: Los líderes informales influyen positivamente en la motivación y el desempeño del personal cuando son tomados en cuenta informalmente en la organización.

Definición conceptual y operacional de las variables.

Variable Independiente

Definición Conceptual

Liderazgo

Es la capacidad de influir en las personas para lograr objetivos. En este caso se considerará específicamente el líder informal.

Definición Operacional

El liderazgo informal se identificará con base en la observación del comportamiento de la muestra seleccionada.

Definición Conceptual

Líder informal

Son aquellos que influyen en los demás sin tener nombramiento para el logro de objetivos.

Definición Operacional

Se identificara primero al grupo informal posteriormente al líder con base en observación, pero con otra variante que es la aplicación del cuestionario a los seguidores.

Variable Dependiente

Definición Conceptual

Desempeño

Es la calidad en que las personas cumplen sus objetivos y las metas en el trabajo que se les asigna.

Definición Operacional

El Desempeño se medirá pidiendo que el supervisor mida el grado de cumplimiento de las metas antes y después de hablar con el líder informal.

Definición Conceptual

Motivación es un estado interno que hace que una persona ponga empeño para lograr objetivos personales y de trabajo.

Definición Operacional

También esta variable se medirá con la aplicación de cuestionario.

Tipo de estudio

Estudio correlacional entre dos variables.

DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS

El instrumento que se aplico para medir las variables fue un cuestionario que consta de diez preguntas de las cuales una es la que se encarga de medir la identificación de los líderes informales en los trabajadores de la empresa, cuatro están destinadas a medir la influencia de estos lideres en el desempeño del personal, y las cinco restantes están diseñadas para medir también la influencia del liderazgo informales, pero esta vez se medirá en la motivación de los trabajadores. Estas preguntas no están agrupadas se encuentran de manera dispersa en el cuestionario para que esto no influya en las respuestas de los empleados.

Cada respuesta tiene asignado un numero lo que nos permite medir identificación de este líder así como la influencia esto significa que a mayor valor menor influencia y viceversa.

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario en las empresas Electrodomésticos Rosan y Manufacturas Pantitlan.

| Manufacturas Pantitlan | | | | | | |
|------------------------|-----------|------------|----|----|----|-----|
| Sujetos | Preguntas | | | | | |
| | Líder | Motivación | | | | |
| | p1 | p3 | p4 | p7 | p8 | p10 |
| S1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| S4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| S5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| S6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| S7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| S8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| S9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| S10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| S11 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| S12 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| S13 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S14 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S15 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S16 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S17 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S18 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S19 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S20 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Suma | 30 | 35 | 33 | 24 | 26 | 33 |

Esta tabla muestra los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario para medir motivación (Manufacturas Pantitlan).

| | |
|--------------|-----|
| Valor máximo | 200 |
| Valor mínimo | 100 |

| | |
|-----------|-----|
| Sumatoria | 151 |
|-----------|-----|

En esta tabla se muestra que en esta empresa la mitad de los trabajadores si distinguen un liderazgo informal, pero en algunos casos estos no logran influenciarlos y los que no reconocen este tipo de liderazgo reconocen que si hay en la empresa alguien que los quiere influir.

Enseguida se muestra los resultados de la empresa Electrodomésticos Rosan la cual nos muestra algo interesante al mostrar una similitud con la empresa anterior.

| Electrodomésticos Rosan | | | | | | |
|-------------------------|-----------|------------|----|----|----|----|
| Sujetos | Preguntas | | | | | |
| | Líder | Motivación | | | | |
| | 1 | 3 | 4 | 7 | 8 | 10 |
| S1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| S2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| S5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| S6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| S7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| S8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| S10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| S12 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| S13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| S14 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| S15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S16 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S17 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S18 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S19 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| S20 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Suma | 31 | 29 | 33 | 23 | 28 | 33 |

Esta tabla muestra los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario para medir Motivación (Electrodomésticos Rosan).

| | |
|--------------|-----|
| Valor máximo | 200 |
| Valor mínimo | 100 |

| | |
|-----------|-----|
| Sumatoria | 146 |
|-----------|-----|

Como los datos lo demuestran, tanto en la suma como en el promedio la mitad encuestados tanto en la empresa de electrodomésticos como en la empresa de manufacturas se encontró con que la mitad si reconoce la existencia del líder informal pero no todos se dejan influenciar por este líder. Esto nos hace referencia a la teoría de Hersey y Blanchard que se refiere a la madurez de los seguidores retomando los datos la otra mitad que no reconoce al liderazgo informal termina por reconocer que sí hay en la empresa una persona que los influye.

Estos datos se pueden observar en las graficas que se presentan en el anexo.

Sobre desempeño se encontraron los siguientes resultados que se muestran en la siguiente tabla.

| Manufacturas Pantitlan | | | | | |
|------------------------|-----------|-----------|----|----|----|
| Sujetos | Preguntas | | | | |
| | Líder | Desempeño | | | |
| | p1 | p2 | p5 | p6 | p9 |
| S1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| S4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| S5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| S6 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| S7 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| S8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| S9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| S10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| S11 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| S12 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| S13 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S14 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| S15 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| S16 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| S17 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S18 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| S19 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S20 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Suma | 30 | 34 | 29 | 30 | 32 |

Esta tabla muestra los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario para medir desempeño (Manufacturas Pantitlan).

| |
|---------------------|
| Sumatoria (2,5,6,9) |
| 125 |

| | |
|------------------------|-----|
| Valor máximo (2,5,6,9) | 160 |
| Valor mínimo (2,5,6,9) | 80 |

| | |
|---------------------|----|
| Pregunta (1) máximo | 40 |
| Pregunta (1) mínimo | 20 |

| | |
|----------|----|
| Suma (1) | 30 |
|----------|----|

Como nos podemos dar cuenta muestra una similitud con los resultados anteriores al encontrarse en la mitad del rango de los resultados.

En la siguiente tabla se muestran los resultados sobre desempeño en la empresa Electrodomésticos Rosan.

| Electrodomésticos Rosan | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|----|----|----|
| Sujetos | Preguntas | | | | |
| | Líder | Desempeño | | | |
| | 1 | 2 | 5 | 6 | 9 |
| S1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| S2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| S3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| S5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| S6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| S7 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| S8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| S10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| S11 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| S12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| S13 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| S14 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| S15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| S16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| S17 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| S18 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| S19 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| S20 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Suma | 31 | 29 | 30 | 31 | 31 |

Esta tabla muestra los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario para medir desempeño (Electrodomésticos Rosan).

| |
|-----------|
| Sumatoria |
| 121 |

| | |
|-----------------------|----|
| Pregunta (1) máximo | 40 |
| Pregunta (1) mínimo | 20 |

| | |
|------------------------|-----|
| Valor máximo (2,5,6,9) | 160 |
| Valor mínimo (2,5,6,9) | 80 |

En este cuadro donde se mide la influencia en el desempeño del personal nos damos cuenta que ocurre un fenómeno muy curioso porque prácticamente la mitad reconoce la influencia y la otra no, si hacemos un cuadro comparativo con los que identifican al líder informal nos daremos cuenta mas claramente de este parecido entre estos dos resultados.

Para mayor comprensión de los datos estos se encuentran graficados en el anexo.

CONCLUSIÓN

Los resultados de este estudio sugieren que sí existen los líderes informales dentro de las empresas industriales, su identificación no es clara entre el personal aunque también esto se puede atribuir a que ellos no les gusta delatar a esta persona. Se menciona esto porque al continuar con el análisis se encontró con que si reconocen la existencia de este liderazgo que los influye tanto en lo positivo como en lo negativo.

Considerando a la variable motivación, el liderazgo informal sí trata de influir pero no con mucho éxito. Principalmente cuando está influencia es negativa, la debilidad es mas evidente, cuando sus seguidores presentan una mayor grado de madurez esto les permite darse cuenta que no necesitan de alguna influencia exterior para estar motivados. Lo anterior se observa en el capítulo tres con la teoría de la madurez de Hersey y Blanchard.

Ahora hablando de desempeño también en esta variable el líder informal tiene una influencia en el personal tanto positiva como negativa aunque no con mucho éxito, esto puede explicarse retomando la misma teoría que ya se menciono anteriormente. Así mismo se obtuvo este resultado por la existencia de otros líderes los cuales al chocar sus intereses con el de los demás y al confundir al personal por el rol que ellos juegan en la empresa, de este modo el personal no encuentra la manera de quedar bien con uno o con otro líder.

De todo esto que se menciona puede decirse que este tipo de liderazgo sí influye en el desempeño y motivación del personal como se hipotetizó al inicio de la investigación. Además, platicando con los dueños de otras empresas sobre este tipo de liderazgo se reporta que el tomarlos en cuenta es muy benéfico en las empresas, porque se vuelven un gran apoyo para los supervisores y esto les permite alcanzar los resultados que la organización desea, así como alcanzar la productividad y la calidad que se necesita para poder competir por lo que se ven mejor remunerados los trabajadores.

Lo interesante es que al analizar los resultados los sujetos que no reconocieron un liderazgo informal posteriormente, al ir contestando el resto del cuestionario, sí reconocen la influencia de un líder. Se recomienda que investigaciones posteriores en esta misma línea retomen los tipos de poder que los líderes informales ejercen para poder influir en los seguidores.

ANEXO

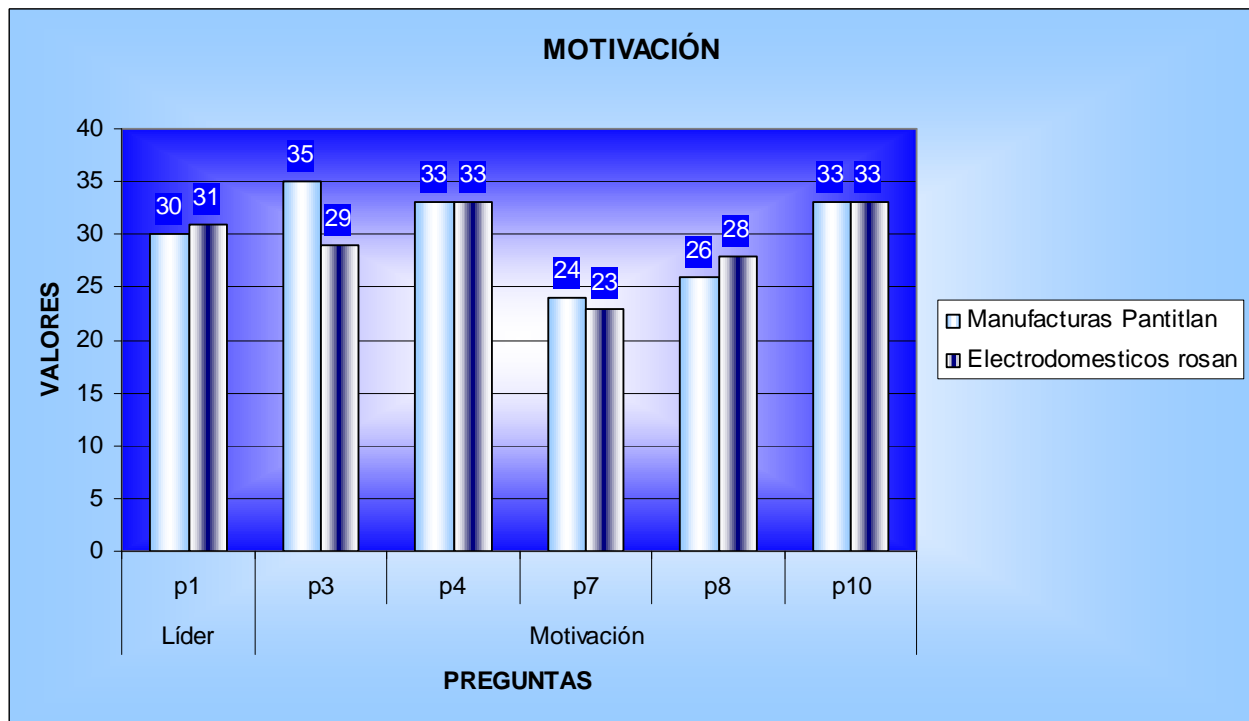
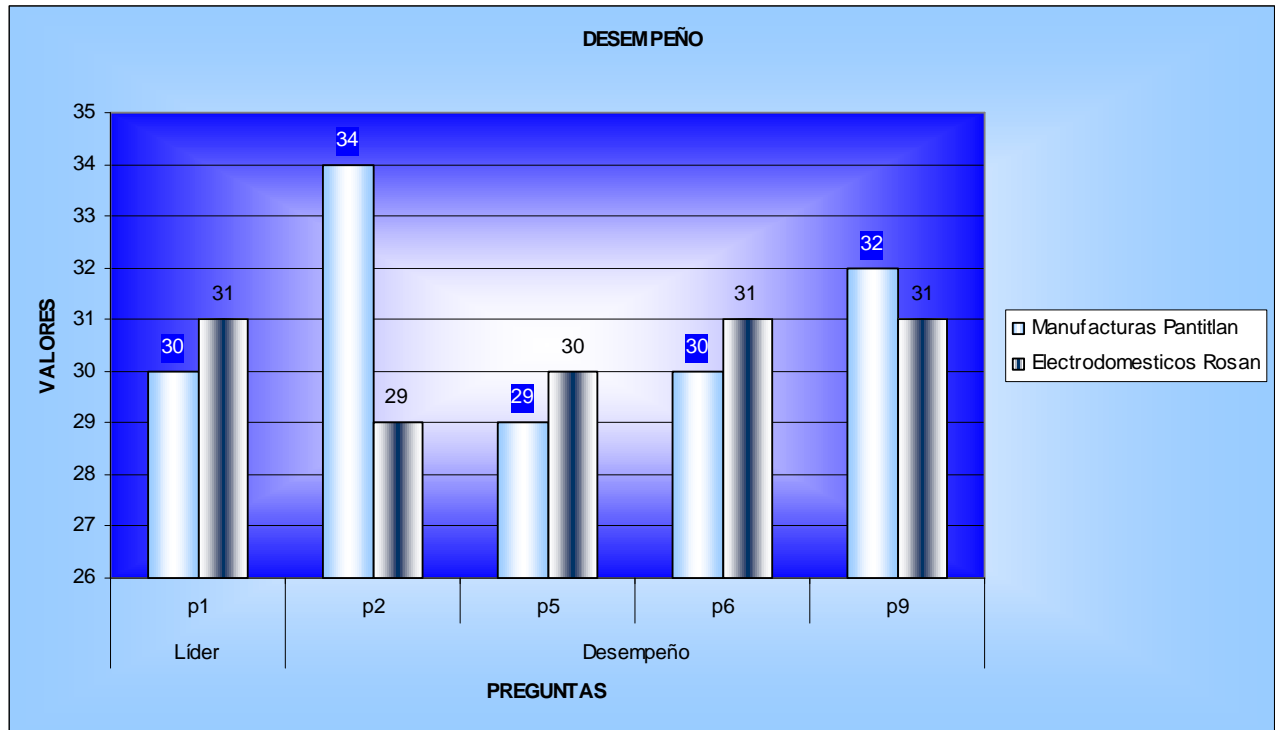
Este cuestionario es para una investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa lea las instrucciones y conteste correctamente, los datos que se obtengan son confidenciales gracias.

Lee las preguntas que a continuación se presentan y marca con una X dentro del paréntesis la respuesta que se acerque más a tu experiencia laboral en esta empresa.

Nombre de la empresa a la que perteneces _____

1. ¿Hay en la empresa un compañero cuyos comentarios sobre su desempeño tienen mayor peso que los del supervisor?
Si ()
No ()
2. ¿Usted cree que este compañero influye para que usted mejore su trabajo?
Si ()
No ()
3. ¿Este compañero mantiene unido al grupo?
Si ()
No ()
4. ¿Usted le tiene más confianza a este compañero que a su jefe inmediato?
Si ()
No ()
5. Si este compañero le comentara que trabajara más y mejor ¿Usted le haría caso?
Si ()
No ()
6. ¿Hay en la empresa un compañero que sea capaz de desprestigiarlo y que este hecho influya negativamente con su trabajo?
Si ()
No ()
7. ¿Al estar con este compañero en la empresa se siente presionado de alguna manera para que usted haga caso de sus comentarios?
Si ()
No ()
8. ¿Siente que este compañero busca influir en usted para desmotivarlo y hacer que usted busque otro trabajo?
Si ()
No ()
9. ¿Hay en la empresa un compañero que sea capaz de desprestigiarlo y que esto influya positivamente en la realización de su trabajo?
Si ()
No ()
10. ¿Siente que este compañero lo presiona al hacer comentarios agradables de usted con sus compañeros de trabajo?
Si ()
No ()

GRACIAS POR CONTESTAR



BIBLIOGRAFIA

Hernandez y Rodríguez Sergio, Administración de personal desarrollo de los RH, ed. Iberoamerica, 1986.

<http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/liderazgo.htm>

<http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/liderazgo.htm>

Harold Koontz, heinz weihrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, 1998.

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad4/e11.htm>

John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/powell.htm> .

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/powell.htm> .

<http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/liderazgo.htm> .

Hernandez, Sverdlík, Administración de personal, ed. Iberoamérica. 1986.

<http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml> .

Mauro Rodríguez Estrada, Psicología de la organización, 2ª. Ed. Editorial Trillas.

<http://www.unamosapuntos.com/code3/adm1/admonver5.html> .

<http://puertasabiertas.net/biblio-08.html> .

http://members.tripod.com/ve/acaragua/ivan/motivacion_y_productividad.html .

Wendell L. French, Administración de personal, 3ª reimpresión, ed. Limusa, 1991.

John M. Darley, Psicología, cuarta edición, ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1990.

"Motivación." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

Chruben Herbert J., Administración de Personal, ed. Continental S.A. de C.V., México, 1987.

<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad3/estructu.htm>

<http://www.jewishagency-ed.org/spanish/recursos/liderazgo/Liderazgo4-5.html>

Harold M. Proshansky, Psicología ambiental, Ed. Trillas, 1978.

Cliffora T. Morgan, Introducción a la Psicología, ed. Aguilar, 1978.

Mauro Rodríguez Estrada, Psicología de la organización, 2ª. Ed. Editorial Trillas.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/informales.htm>

Keith Davis John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, ed. Mc Graw Hill, 1991.

<http://www.uclm.es/users/mrichard/4esquema/doc4.html#laorganizacionformaleinformal>

Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, quinta edición, ed. Mc Graw Hill, 1999.

Setphen P. Robbins, Comportamiento organizacional, tercera edición. Ed. Prentice hall año 1987.