

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

- CSIt

FACTORES CUE INFLUYEN EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

TESINA PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JULIO JUAN MARTINEZ BECERRA,

MEXICO, D.F. ABRIL DE 1987.

078782

 IZTAPALAPA  
SERVICIOS DOCUMENTALES

INDICE

Prólogo	3
Introducción	5
I. Dos organizaciones para una investigación.	10
A. La UAM-I: Cinco deptos. para una investigación.	10
B. El DIF: Cinco deptos. para una investigación.	13
II. El liderazgo a través de la teoría.	17
A. ¿Existe una mejor o peor teoría del liderazgo?	17
B. El liderazgo y su papel dentro de las relaciones humanas.	22
C. Fiedler: Un liderazgo de acuerdo a la situación.	25
III. El liderazgo a través de la práctica: Un análisis de los resultados obtenidos en la UAM-I y en el DIF.	30
A. Características de la tarea y el estilo de liderazgo.	30
B. Relaciones de los subordinados y el estilo de liderazgo.	35
C. Poder legítimo del jefe y el estilo de liderazgo.	39
D. Características del jefe y el estilo de liderazgo.	43
Conclusión	46
Apéndice A	53
Apéndice B	55
Apéndice C	58
Abreviaturas	60
Notas	61
Bibliografía	63

## PROLOGO

El tema lo elegí por que considero que tengo una base sobre teorías del liderazgo, misma que he adquirido de los cursos de administración II, psicología aplicada a la administración y de administración de personal.

Además estudio este tema por que considero que es de vital importancia para toda clase de acciones de grupo, es decir, tanto para aquellas organizaciones en donde la actividad que se realiza es con fines de lucro, como para aquellas donde no se persigue esto, caso concreto las organizaciones en donde realice la investigación, en la UAM-I y en el DIF.

Es cierto que los estudios sobre liderazgo son muy numerosos, esto, precisamente por que las organizaciones no pueden desarrollarse satisfactoriamente si antes no definen correctamente la forma en que los subordinados han de ser tratados, y si antes no se ha definido la forma en que el jefe ha de actuar.

Por otro lado agradezco a las personas que me orientaron y me permitieron su atención para el llenado de los cuestionarios, ya que sin su participación no hubiese sido posible obtener la información que finalmente sirvió para la elaboración del presente trabajo.

Así mismo agradezco profundamente a los profesores Joaquín Padilla Villaseñor y Ernestina Zapatain García, por haberme auxiliado y dirigido desde el inicio de la

investigación, ya que, gracias a ellos finalmente se obtuvieron los resultados deseados.

La profesora Ernestina imparte las materias de seminario de investigación y psicología aplicada a la administración. El profesor Joaquín, imparte las materias de seminario de investigación y el seminario de administración de personal. Ambos en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

## INTRODUCCION

El problema que se analiza en el presente trabajo surgió de la inquietud de saber hasta que punto la teoría de Fred E. Fiedler se lleva a cabo en la realidad; en este caso en algunos deptos. de la UAM-I y del DIF.

Se plantea un problema en el que se busca descubrir que factores influyen en un jefe para que aplique un determinado estilo de liderazgo. En este sentido se estudian principalmente cuatro factores, como son: a) Las relaciones con los subordinados; b) Las características de la tarea; c) Características del jefe y; d) El poder legítimo del jefe. Estos factores sirven para apoyar la siguiente hipótesis: El jefe debe basarse en el comportamiento de los subordinados, así como en el conjunto de condiciones en que se encuentran ellos como directores y de la situación personal de la organización. En este sentido el liderazgo se puede definir de diferente manera, y esto puede ser en dos polaridades: 1) Liderazgo permisivo pasivo considerado y 2) Liderazgo controlador, activo estructurante.

Para la comprobación de la hipótesis se diseñó un cuestionario que constó de diez preguntas -ver modelo en el apéndice-, el cual fue aplicado a los individuos de cada uno de los deptos. de las dos organizaciones; cinco deptos. de la UAM-I y cinco deptos. del DIF, en los cuales se buscó que realizaran actividades similares.

Los resultados arrojados se muestran en el desarrollo del presente trabajo.

Así mismo este estudio se compone de tres puntos importantes en los que se observan dos partes teóricas, los puntos I. y II. y una práctica, el punto III.

En el punto I. Dos organizaciones para una investigación. Se presentan los departamentos que intervinieron en la investigación, cinco por cada organización; aquí se describe la actividad que realiza cada uno de ellos, su importancia, número de individuos que lo forman y preparación de los mismos.

En el punto II. El liderazgo a través de la teoría. Se presentan tres subpuntos: A) ¿Existe una mejor o peor teoría del liderazgo? Aquí se mencionan algunas de las principales teorías que sobre liderazgo existen, se someten a una crítica, pero más bien sirven para darse cuenta que no existe una teoría única que resuelva todos los problemas dentro de la organización, sino más que nada tomar la teoría adecuada para la situación que se presente; B) El liderazgo y su papel dentro de las relaciones humanas. Aquí se describe el papel unificador que en un momento dado ejerce el liderazgo dentro de las organizaciones y sobre todo la importancia que tiene el elemento humano dentro de las mismas; C) Fiedler: Un liderazgo de acuerdo a la situación. En este subpunto se desarrolla de manera sintética la teoría que sirve de soporte a la presente investigación, se muestran sus principales aspectos y los

resultados que se obtuvieron al término de su aplicación. Se concluye que el liderazgo esta en función de la situación que se presente en la organización.

Finalmente se presenta en el punto III. El liderazgo a través de la práctica: Un análisis de los resultados obtenidos en la UAM-I y en el DIF. De aquí se derivan cuatro subpuntos. A) Características de la tarea y el estilo de liderazgo: En donde se observa que las tareas son desarrolladas satisfactoriamente, sólo cuando los jefes describen claramente lo que se tiene que hacer. Los resultados son variados e interesantes; B) Las relaciones con los subordinados y el estilo de liderazgo: Aquí se presenta el grado de afecto o desagrado que los subordinados sienten hacia su jefe; esto en ocasiones se ve influenciado por el estilo de liderazgo que aplique el jefe; C) El poder legítimo del jefe y el estilo de liderazgo: Este poder es <sup>el</sup> que otorga la organización al jefe, el cual puede ser fuerte o débil, se observa que algunos jefes no obstante que presenten un poder legítimo fuerte no se hacen obedecer por lo que los subordinados hacen lo que quieren dentro del depto.; y finalmente el subpunto D) Las características del jefe y el estilo de liderazgo: Aquí se muestra el grado de formación profesional o de experiencia laboral que muestran los jefes y la forma en que influyen en ellos para que adopten determinado estilo de liderazgo.

El problema y la hipótesis en el presente estudio se situa dentro de la teoría del liderazgo, se toma como ba-

se a Fred E. Fiedler y su teoría de la contingencia o del "ello depende". Las aportaciones de éste teórico sirven de soporte en todo el desarrollo del presente trabajo. Así mismo se presenta una relación entre el liderazgo y la teoría de las relaciones humanas.

Finalmente el nombre de los deptos. han sido sustituidos por claves, es decir, por números, esto para evitar que se presenten problemas o represalias hacia aquellas personas que cordialmente brindaron la información que se les solicitó.

En el apéndice en la fig. 1, se presenta la forma en que se obtuvo la muestra sobre la cual se realizó la investigación, así como el número de deptos. que intervino en esta.



I. DOS ORGANIZACIONES PARA UNA INVESTIGACION

## I. DOS ORGANIZACIONES PARA UNA INVESTIGACION

### A. La UAM-I: Cinco deptos. para una investigación

a) Características del depto. 1: Este depto. esta formado por seis individuos, de los cuales sólo dos de ellos tienen carrera profesional en contaduría pública, los otros cuatro tienen carrera técnica o son estudiantes a nivel técnico.

El trabajo que se realiza es variado, los individuos que trabajan aquí se encargan de los estados financieros de la UAM-I, de los registros contables y de la distribución de los recursos financieros a los demás deptos. de la unidad.

Este depto. se encuentra dentro de la coordinación de servicios administrativos de la UAM-I.

b) Características del depto. 2: Este cuenta con tre-cientos cincuenta y dos individuos de los cuales sólo treinta de ellos desarrollan una labor administrativa y el resto labores operativas, así mismo, existen algunos trabajos que no requieren mayor grado de preparación o calificación como podrían ser; vigilancia, intendencia y algunos trabajos de jardinería, este depto. a su vez co-ordina a cinco deptos. más en los que se encuentran los trabajos mencionados anteriormente.

c) Características del depto. 3: Este depto. cuenta con catorce individuos de los cuales sólo tres de ellos

tienen alguna carrera profesional en ingeniería industrial y los demás sólo experiencia laboral o alguna carrera técnica. Su trabajo requiere de mucha precisión y certeza por lo que se les mantiene en constante vigilancia.

Su labor es importante ya que de ahí se derivan algunos proyectos y construcciones que son de vital importancia para la unidad.

Por otro lado mantienen funcionando adecuadamente todo tipo de máquinas y demás instrumentos que se utilizan en la UAM-I.

Este depto. a su vez coordina a tres más que en conjunto realizan un trabajo satisfactorio.

d) Características del depto. 4: Este depto. esta compuesto de ocho individuos de los cuales tres tienen carrera profesional en diseño o publicidad y el resto sólo experiencia o carrera técnica.

El depto. cumple con una labor importante dentro de la unidad ya que mantiene informada a toda la comunidad universitaria de todos los aspectos culturales y eventos que se llevarán a cabo en la misma, así mismo es el encargado de la producción editorial y de los recursos audiovisuales.

Por otro lado este depto. coordina a siete deptos. más lo que se refleja en resultados satisfactorios para el depto. en general.

e) Características del depto. 5: Esta integrado por

seis individuos de los cuales dos tienen carrera profesional en computación y el resto son pasantes y estudiantes de dicha carrera, su trabajo es muy importante ya que éstos están encargados de realizar los programas internos de la unidad; por otro lado su labor es muy creativa ya que cada uno de ellos aporta su ingenio e imaginación para desarrollar cada vez mejores programas los cuales ayudan a simplificar en gran medida el trabajo administrativo y de investigación de la unidad.

Por otro lado este depto. brinda atención a los estudiantes de la unidad (usuarios) para que realicen sus prácticas y para ello cuentan con el equipo adecuado y con instructores capaces, los cuales en el momento en que se presenten dudas auxilian a quien se los solicite.

Finalmente cuenta con un procesador de datos y de sistemas.

078782

B. El DIF: Cinco deptos. para una investigación

a) Características del depto. 1: Este depto. esta integrado por veinte personas de las cuales cinco tienen carrera profesional ya sea en contaduría pública o administración los demás integrantes son secretarias, pasantes de contabilidad o tienen carrera técnica. Su trabajo es muy importante ya que tienen que ver directamente con los proveedores que el DIF contrata y con una serie de documentos que son de vital importancia para que este funcione adecuadamente.

Su función principal es llevar los estados financieros de una parte del DIF, principalmente de las cuentas de proveedores, por otro lado tener informado al depto. central de como se están desarrollando sus actividades y de los problemas que pudieran presentarse en un momento dado.

b) Características del depto. 2: Este depto. esta integrado por quinientos cincuenta trabajadores de los cuales sólo veinte de ellos realizan una labor administrativa y son los encargados de distribuir las cargas de trabajo al resto del personal, el cual esta formado por individuos que no tienen carrera alguna y sólo poseen los estudios mínimos requeridos (primaria, secundaria). Estos individuos realizan una labor de jardinería, intendencia y vigilancia. Aún cuando, éstos, no tienen gran preparación su labor es importante ya que son los encargados de proporcionar un aspecto agradable a la institución y sobre todo de vigilancia.

•

c) Características del depto. 3: Esta formado por una planta de setenta trabajadores entre los que se encuentran quince personas preparadas profesionalmente y con basta experiencia en el ramo de la industria.

El resto del personal tiene experiencia laboral y estudios técnicos.

El trabajo que desempeñan es delicado, sobre todo los que se encuentran en las máquinas empacadoras. Por otro lado los mecánicos de la institución realizan una gran labor ya que al solucionar ellos los problemas de las máquinas reducen los costos, pues evitan que se pague a personal externo. Lo que puede observarse, es que la institución presenta un proceso de autodesarrollo, sin embargo no se desecha en ningún momento la participación del exterior y esto puede observarse de manera directa, ya que el DIF como institución es sostenida por donaciones que los organismos nacionales o internacionales aportan.

d) Características del depto. 4: Esta constituído por veinte y cinco individuos de los cuales ocho son profesionistas en diseño y publicidad y el resto pasantes o técnicos, realizan una labor importante para la organización ya que son los que mantienen informado al público y a los miembros de la organización sobre las actividades que se están realizando o que se realizarán.

Este depto. es el encargado de realizar los folletines y los talonarios para los bazares que año con año se lle-

van a cabo y de los demás logotipos y carteles que se les soliciten, todo con el fin de enterar al público en general de la labor que el DIF realiza gracias al apoyo de la sociedad y de los organismos, sin la cual éste no existiría.

e) Características del depto. 5: Esta formado por diez personas de las cuales tres son licenciados en computación y el resto son ayudantes. Su labor es vital ya que la organización es muy grande y compleja por lo que la computación permite reducir los tiempos y tareas.

Los resultados se obtienen en un menor tiempo lo que permite por un lado que su labor sea más eficiente. Gracias e este depto. la organización puede funcionar adecuadamente.

## II. EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA TEORIA



## II. EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA TEORIA

### A. ¿Existe una mejor o peor teoría del liderazgo?

Para entender las teorías del liderazgo es conveniente antes de realizar cualquier estudio, empezar por conocer qué teorías existen y en base en ello realizar las críticas o investigaciones pertinentes. Lo que se pretende en esta parte es indicar las definiciones que sobre liderazgo existen y sobre todo que autor es el que la sustenta.

1) Koontz, O'Donnell dicen que "el liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre otras personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Este concepto puede ampliarse para incluir no sólo la voluntad de trabajar, sino también la de trabajar con celo y certeza."1

Cada una de estas definiciones están sujetas a crítica y lo que puede decirse es que no existe una mejor o peor teoría, sino que simplemente unas funcionan para una situación y otras no. Por otro lado tenemos la siguiente definición:

2) Liderazgo según Katz y Kahn: "(...) el incremento e influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización."2

El liderazgo va más allá de una simple rutina, es un

factor que esta en continuo cambio ya que si este se volviera rutinario la organización se desequilibraría por el hecho de que éstas no son inmutables, más bien las organizaciones evolucionan y así también los estilos de liderazgo.

3) Sistemas de administración de Rensis Likert: No se centraliza en una definición, más bien su concepto de liderazgo lo fundamenta en base a cuatro sistemas de administración, los cuales son; "a) Administración explotativa autoritaria; b) Administración benevolente autoritaria; c) Administración consultiva y; d) Administración de grupo participativo."3

Puede decirse que Likert va más allá y desglosa de mejor manera el concepto de liderazgo, sin embargo no debemos dejarnos llevar por el primer aspecto, ya que como se mencionó anteriormente, no para todas las situaciones funciona el mismo método.

4) Modelo de madurez-inmadurez de Argyris: "(...) El liderazgo ayudará al individuo a trasladarse a un estado de madurez o dependencia a uno de inmadurez."4

En otras palabras podría entenderse que si una organización no proporciona a las personas oportunidades para madurar y para ser tratados como seres maduros, éstos sufrirán interiormente y procederán de manera negativa en los términos de los objetivos de la organización.

5) La malla administrativa; Robert Blake y Jane Mouton:

El liderazgo puede definirse de acuerdo a cada uno de los extremos de la malla administrativa, así tenemos que (...) "Bajo el estilo 1.1 denominado administración empobrecida, los administradores se preocupan tanto por la gente como por la producción y tienen una relación mínima con su trabajo; en el otro extremo en el 9.9 los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción (...) se dice que son administradores de equipo; en el 1.9 (...) denominado club de administración, los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción, se preocupan sólo por la gente; en otro extremo están los administradores 9.1, administradores autócratas del trabajo, los que se preocupan sólo por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente, y son autócratas totales en su estilo de liderazgo; finalmente en el centro el 5.5 los administradores tienen una preocupación mediana por la producción y por la gente."5

Como puede observarse la malla nos sirve para determinar que estilo experimenta o presenta un determinado líder, pero es un poco subjetiva porque no explica el porque tal o cual administrador cae en tal o cual región de la malla, se da como un estado ya dado.

6) Liderazgo como un sistema continuo: Tannenbaum y Schmidt: "(...) Conciben al liderazgo como algo que incluye diversos estilos, los cuales van desde el que centra esencialmente en el jefe al que lo hace en el subordinado.

Estos varían según el grado de autoridad que un líder otorga a los subordinados."6

Lo que se observa es que un jefe no debe decir nunca a los subordinados que un estilo es bueno y el otro es malo, sino dejar que ellos piensen y den las pautas al jefe para que éste se desenvuelva satisfactoriamente.

7) Dos teorías: Mc Gregor: Tenemos que Mc Gregor desarrolló su estudio en base a dos teorías; a. Teoría X, según él "el director típico de la teoría X, cree que el hombre es perezoso por naturaleza, y elude el trabajo siempre que le es posible, porque le desagrada (...) el líder de la teoría X debe utilizar medidas drásticas para controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización."7

El director elabora prejuicios de sus subordinados aún de aquellos a los que no conoce por completo, sólo porque un grupo de ellos se muestran renuentes a realizar su labor, esto puede decirse que es característico sobre todo de trabajos no calificados.

Mc Gregor dice que es mejor "(...) utilizar controles externos por el hecho de ser individuos incapaces de autodominarse, y porque prefieren responder a las órdenes directas, en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones."8

Los estudios que Mc Gregor realizó sobre esta teoría pueden aplicarse a cualquier tipo de organización ya sea que su finalidad sea producir artículos de consumo, o

aquellas que realizan servicios ya que en estos dos tipos de organizaciones se presentan "(...) dos clases fundamentales de personas las que desean dirigir y aceptar responsabilidades (director o líder) y las que quieren ser dirigidas y eludir responsabilidades siempre que les es posible."9

Por otro lado "(...) El trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que alcanzan los objetivos organizacionales."10 Lo importante es hacer que los individuos se sientan parte de la organización y como tal que realicen un mayor esfuerzo en su labor. Según la teoría Y.

Finalmente podemos decir que este punto, en el que se ven diferentes definiciones de liderazgo, de diferentes autores, cada una de ellas aporta algo interesante, algunas quizás muy centralizadas e incapaces de aceptar modificaciones, otras sin embargo, dan la opción de implementar nuevas variables. En este sentido la cuestión que se planteo al principio puede contestarse diciendo que no existe peor o mejor teoría del liderazgo, sino que todo depende finalmente de qué teoría utilicemos y sobre todo que la utilicemos en el lugar y en el momento correcto.

B. El liderazgo y su papel dentro de las relaciones humanas

Las relaciones sociales de trabajo dentro de la organización son de vital importancia para que esta funcione adecuadamente, deben evitarse las fricciones entre jefes y subordinados. Lo que debe reinar es un clima de armonía y camaradería, sin que esto implique necesariamente la pérdida del nivel jerárquico.

"Una organización funciona adecuadamente debido a los factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros del grupo de trabajo (...), es decir un tipo de administración que entiende el comportamiento humano, especialmente el del grupo de trabajo, y lo conduce mediante habilidades interpersonales tales como (...) el liderazgo, la dirección y la comunicación."11

En otras palabras puede entenderse que la persona que puede realizar este proceso de entendimiento es el jefe del grupo, ya que éste conduce y conoce y trata a diario con los subordinados por lo que es el indicado para solucionar los problemas.

A través del liderazgo adecuado se busca la "(...) suavización del antagonismo en las relaciones entre jefes y subordinados, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada (...) y efectiva de los medios de comunicación."12

Aunado a lo anterior las relaciones humanas mencionan

la necesidad que tiene la "dirección de obtener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos de sus funciones (...)"<sup>13</sup>

Lo anterior se logra mediante la experiencia que el jefe tenga dentro de la organización, por que a mayor experiencia laboral mayor será el conocimiento que tenga de sus subordinados.

Con lo mencionado se presentará una mayor comunicación entre jefes y subordinados, lo que sirve para establecer una armonía, coincidencia de intereses y objetivos y una relación verdaderamente humana dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es uno de los principales elementos que maneja la escuela de las relaciones humanas, es de gran valía para las relaciones sociales que se presentan entre los jefes y subordinados, "entre el individuo y el grupo, entre los grupos y la organización."<sup>14</sup>

"El elemento humano es lo más importante de la empresa"<sup>15</sup> y por lo tanto debe cuidársele siempre y en todo momento y para ello se debe buscar el jefe adecuado que comparta sus intereses, cosa importante, para que la armonía reine en la empresa y de esta manera evitar las contradicciones. El jefe debe reunir los elementos necesarios tanto de capacidad teórica como práctica para poder dirigir al grupo, además de ciertos elementos de carácter formal que la organización le otorga, tal como el poder legítimo.

La escuela de las relaciones humanas, se "aplica al estudio sistemático del problema de control, así como a los estilos de liderazgo y control, por una parte, y las actitudes de los trabajadores, por otra (...) el estilo del responsable del control influye considerablemente en la actitud y comportamiento de los subordinados; es decir, que un supervisor de estilo soportable permisivo (vigilante del personal antes que las tareas; que trate de comprender los problemas y necesidades de los subordinados, etc.) contribuirá a crear una admosfera de cooperación y a incrementar la satisfacción y la actividad de los individuos. Contrariamente se observa que un liderazgo autoritario y un sistema de control estricto es siempre el correlato de un bajo rendimiento de producción y de moral."<sup>16</sup>

Las relaciones humanas deben tomarse en cuenta para resolver conflictos y problemas de poder ya que esto es vital, como ya se mencionó anteriormente para mantener la armonía y disminuir los conflictos de las organizaciones.



### C. Fiedler: Un liderazgo de acuerdo a la situación

Para Fiedler el estilo de liderazgo apropiado esta dado por la situación en que se encuentre el líder para ejercer su labor. En este sentido la teoría de Fiedler "(...) implica que el liderazgo es cualquier proceso en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder se ajuste al grupo."17

En cierta medida los individuos se convierten en líderes no simplemente por los atributos que les son característicos, sino también, y esto es básico, por los factores situacionales y de la interacción entre los líderes y la situación.

Para comprobar sus teorías Fiedler analizó a un gran número de grupos de los cuales se pueden mencionar a tripulaciones de bombarderos B-29, tripuladores de material de guerra, ejecutivos de empresas, estudiantes, etc.

Fiedler encontró que existen tres dimensiones críticas de la situación que afectan al estilo más efectivo de un líder.

"1) Relaciones entre el líder y los miembros. Que puede definirse como el grado en que el líder y los miembros de su grupo se agradan y confían mutuamente; 2) estructura de la tarea. Aquí la tarea se puede explicar de un modo muy explícito, de forma que sea posible llevarla a cabo de una manera mecánica o se puede dejar vaga y defi-

cientemente definida y; 3) Poder legítimo. Este factor se refiere al poder correspondiente al cargo que ocupa un líder, que debe distinguirse de su poder carismático o personal."18

Fiedler no termina ahí su modelo y lo que hace es relacionarlo con dos estilos de liderazgo: 1) permisivo y 2) no permisivo.

Fiedler "identifica tres métodos para conseguir que se efectúe el trabajo. En primer lugar, se puede modificar el poder legítimo del líder dándole más o menos autoridad según sea el estilo del líder; en segundo lugar, se puede alterar la estructura de la tarea para acomodarla a dicho estilo y; finalmente las relaciones líder-miembros pueden modificarse, bien introduciendo subordinados con similares actitudes y opiniones, aumentando con ello la homogeneidad mediante la introducción de dichos individuos o bien suceder el caso contrario, es decir, reduciendo la homogeneidad introduciendo individuos cuya cultura, idioma y antecedentes sean dieferentes."19

Algo que es de suma importancia y para darse cuenta que tipo de jefe quieren los subordinados es, aplicarles una serie de cuestionarios tendientes a recabar información básica, en este sentido se estará en mejor condición o situación ya que el jefe de antemano sabrá como actuar ante ellos. El estudio de las situaciones es de gran ayuda ya que impide que los costos se eleven por tener líderes inadecuados para moldear la situación dentro de la organiza-

ción. En otras palabras los jefes o líderes deben ser capaces de guiar y encaminar a los subordinados hacia los objetivos de la organización.

Si lo que se desea es aumentar la efectividad organizacional y del grupo, no sólo debemos aprender como entrenar líderes más efectivamente, sino también como construir un ambiente organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse en forma adecuada.

Por otro lado no existen líderes particulares para problemas específicos, sino más bien el líder se forma en la situación y de esta manera empezar a atacarla, para ello deberá emplear todos sus conocimientos para que resulte satisfactoria su labor.

En la teoría contingente de Fiedler no existe ninguna restricción, se pueden tomar todos los elementos que se requieran para afrontar la situación incluso variables de otras teorías, en este sentido los "(...) individuos se convierten en líderes no sólo a causa de atributos de su personalidad, sino también de los diversos factores situacionales y de la interacción de los líderes y la situación."20

El contexto juega un papel fundamental en el desarrollo de esta teoría ya que de acuerdo a como se presente debe ser también la actuación del individuo que ejerce la dirección.

Este aspecto teórico será observado en la parte del trabajo de campo.

Fiedler encuentra que "el desempeño del liderazgo depende, entonces, tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Tal vez exceptuando los casos poco usuales, no es significativo hablar de un líder efectivo o de un líder ineficaz, podemos tan solo hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra."21

III. EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA PRACTICA: UN ANALISIS DE  
LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UAM-I Y EN EL DIF

### III. EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA PRACTICA: UN ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UAM-I Y EN EL DIF

Sería prolijo analizar punto por punto cada uno de los aspectos contenidos en la encuesta. A mi juicio es interesante resaltar las siguientes observaciones:

#### A. Características de la tarea y el estilo de liderazgo

La realización de la tarea es uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones, pero para ello esta debe estar claramente definida, sólo de esta manera los subordinados podrán entenderla y lo que es más importante podrán desarrollarla con mayor facilidad.

Los jefes deben poner principal atención en este aspecto, ya que de ahí depende que realice un adecuado liderazgo dentro de la organización.

Cuando las tareas son llevadas a cabo de manera defectuosa e incompleta, generalmente se debe a que el jefe no fue lo suficientemente claro, por lo que el subordinado la realizó como la entendió. Aquí radica la importancia de que el jefe además de saber hacer la tarea y conocer sus características principales, debe saber sobre todo expresarse con claridad ante sus subordinados.

Por otro lado se dice que el estilo de liderazgo depende de la característica que observa la tarea y para comprobar este punto y tener una idea clara en términos estadísticos y numéricos se menciona lo siguiente:

1) En la UAM-I

Precisamente en el depto. 1, el 25% de los individuos encuestados opinan que la tarea es no estructurada y esto incide en un estilo de liderazgo permisivo. El jefe de este depto. se muestra pasivo ante las tareas que se presenatan. Para los subordinados de este depto. las tareas que se les asignan no son muy claras y en ocasiones debido a esto los errores se presentan con gran frecuencia; los resultados que se presentan en el depto. 2, son los siguientes el 11% opinan que la tarea es no estructurada y que el jefe es permisivo, mientras que el 11% restante opinan que la tarea es no estructurada bajo un jefe no permisivo. Aquí se presenta una división de opiniones lo cual nos lleva a pensar que existe una inestabilidad en el depto. que no le permite desarrollarse en forma armónica y que los objetivos de la organización están en juego; por su parte en el depto. 3, el 20% de los entrevistados opinan que la tarea es estructurada y el jefe es permisivo, mientras que el 20% restante creen que la tarea es estructurada pero que el líder es no permisivo, esto quiere decir que la situación moldea el estilo de liderazgo , el hecho es que existen dos estilos de liderazgo para una misma situación, lo que significa que cada jefe ve la situación de manera diferente; en lo que respecta al depto. 4, el 20% de los entrevistados piensan que la tarea es estructurada y que el jefe es un tipo permisivo, se entiende lo que éste comunica y la tarea se

desarrolla satisfactoriamente; finalmente tenemos el depto. 5, en donde el 33% de los entrevistados piensan que el jefe es permisivo y la tarea es estructurada.

078782



2) En el DIF:

Por otro lado en lo que respecta a los resultados obtenidos en el DIF tenemos lo siguiente: En el depto. 1, el 33% piensa que el jefe es permisivo y la tarea es estructurada, lo importante para éstos es que el jefe sea claro en lo que pide, que sepa explicarse para que realicen satisfactoriamente su labor; en el depto. 2, el 20% menciona que la tarea es no estructurada y que el tipo de jefe que tienen es no permisivo, esto dicen, no obstante que nuestro jefe es muy activo sus órdenes son en algunos casos incomprensibles, llegando en ocasiones a tener que repetir varias veces lo que se tiene que hacer; en el depto. 3, el 20% de los entrevistados opinan que la tarea es no estructurada y dicen tener un jefe no permisivo; en el depto. 4, el 25% contestaron que la tarea es estructurada, todo es entendible y existen pocas equivocaciones al realizarla, independientemente que se cuente con un jefe permisivo; finalmente en el depto. 5, el 33% opinan que la tarea es estructurada, ya que así lo requiere la actividad, aquí las cosas deben hacerse con cierta precisión no debe haber gran margen de error, el jefe es permisivo en su estilo de liderazgo.

A manera de conclusión con respecto a esta variable, podemos decir que en los deptos. de las dos organizaciones la situación sí modifica el estilo de liderazgo, ya que como puede observarse en ocasiones la tarea puede ser estructurada y el jefe aplicar un estilo permisivo o no per-

misivo de liderazgo, lo cual también se observa cuando la tarea es no estructurada.

Podemos agregar que esto también se debe al tipo de depto. y a los tipos de subordinados a los que se les aplicó el cuestionario.

B. Relaciones con los subordinados y el estilo de liderazgo

Las relaciones entre jefes y subordinados siempre deben ser aceptables, esto no quiere decir que deba existir una voluntad ciega de ambos, pero si que exista una comunicación y un entendimiento, sólo de esta manera las organizaciones podrán salir adelante. Esto es lo que a fin de cuentas se busca. Para aclarar este punto se presentan los siguientes resultados:

1) En la UAM-I

En el depto. 1, el 25% de los individuos entrevistados opinan que las relaciones son afectivas, y algunos explicaron que esto no significa que quieran mucho a su jefe, sino que simplemente reconocen su autoridad y sobre todo de la responsabilidad que guarda su puesto, admiran a su jefe no por que sea bondadoso con ellos, sino por que sabe guiarlos correctamente hacia sus objetivos, el jefe es permisivo, y sin embargo no cae en la pasividad como otros; en el depto. 2, un 22% dicen ser antipáticos con su jefe por ser un jefe no permisivo, no "nos gusta su forma dinámica de ser"; en ese mismo depto., un 22% muestra afecto por su jefe, el cual dicen es permisivo, según ellos por que éste les permite hacer casi todo lo que quieran, aquí existe un caso opuesto al anterior, mientras allá el jefe es dinámico y trata de guiar a los individuos, aquí el jefe es permisivo y los subordinados sienten afecto por él, por el hecho de ser pasivo; por otro lado en el depto.3,

el 20% de los entrevistados opinan que su jefe es permisivo y sienten un afecto por él, esto es producto de su comportamiento para con ellos, puede verse que los subordinados están condicionando la situación, si el jefe fuera de otra forma, comentan "nosotros también responderíamos"

2) En el DIF

Se obtuvieron los siguientes resultados: En el depto. 1, el 33% de los entrevistados sienten un gran afecto por su jefe el cual es permisivo, para ellos es conveniente que su jefe sea de esa forma ya que esto hace que exista un mayor acercamiento hacia él, no temen que los bayan a recriminar por cometer errores ya que existe una mutua afección entre ambos; en el depto. 2, el 20% muestra antipatía por su jefe que es no permisivo, la razón principal de este sentimiento es que busca la participación de éstos, sobre todo en lo respectivo a las horas extras a lo que éstos responden con desagrado ya que, según ellos terminan agotados cuando concluyen su turno normal de trabajo, y el jefe siempre esta insistiendo en que se queden a laborar más tiempo; en el depto. 4, el 25% siente afecto por su jefe el cual es permisivo, existe según ellos una verdadera camaradería entre ambos., pues el jefe nunca los ha hecho a un lado, y en ningún momento ha abusado de su nivel jerárquico sobre "nosotros"; finalmente en el depto. 5, el 33% de las personas entrevistadas sienten afecto por su jefe el cual es no permisivo, sienten que la única forma de salir adelante es mediante un jefe que sepa guiarlos activamente y sobre todo que permita la participación de ellos, sólo de esta manera podrán ascender a mejores condiciones de trabajo, el hecho de sentir "afecto por nuestro jefe no es con el fin de ser barberos" como por ahí se nos ha dicho, no, creemos que esto se debe

más bien por su inteligencia para guiar al depto.

En términos generales si analizamos los resultados obtenidos en unos y otros deptos. de las dos organizaciones podremos ver que los subordinados sentirán algunas veces afecto por un líder permisivo, otras por un líder no permisivo, o antipatía por un líder permisivo o no permisivo. Lo importante es que el jefe se de cuenta en que condiciones debe ser permisivo y en cuales no permisivo. Esto estará dado de manera directa de acuerdo a los subordinados a quien baya a dirigir y de su capacidad para adaptarse a la situación.

### C. Poder legítimo del jefe y el estilo de liderazgo

El poder legítimo es aquel que otorga una organización a un individuo para que éste sea obedecido por otros que se encuentren debajo de él en la estructura orgánica, sin embargo puede darse el caso en el que el poder sea débil esto qué significa, significa que el grado de autoridad que se le ha asignado es menor y lo que es peor no se hace obedecer, por otro lado puede ser fuerte, en el cual se otorga un mayor grado de autoridad y por consiguiente se hace obedecer. Estos dos casos se presentan y para muestra basta mencionar los resultados que se obtuvieron en:

#### 1) En la UAM-I

En el depto. 1, el 25% de las personas entrevistadas dicen que su jefe tiene un poder legítimo fuerte y además es permisivo, dicen, independientemente que permite ciertas libertades, tiene la suficiente autoridad e inteligencia para influir en la dirección de los individuos, además mantiene un riguroso control sobre nosotros, esto en ocasiones es bueno ya que es la única forma de que su poder no se debilite; en el depto. 2, un 11% piensa que el poder legítimo del jefe es débil y además permisivo, carece de fuerza y permanece pasivo ante ciertas circunstancias, cuando no se cumplen sus órdenes tiene que pedir por favor que se cumplan, incluso "comentan", a llegado al grado de realizar él mismo la tarea, esto indica el grado

de permisibilidad que algunos jefes tienen. Por otro lado un 11% piensa que el jefe es débil pero con un estilo no permisivo, esto quiere decir que independientemente que el jefe posea un nivel bajo, tiene interés en que los individuos que tiene a su cargo se superen, incluso esto le sirve a él para seguir adelante. En lo que respecta al depto. 3, el 20% de los individuos encuestados dicen tener un jefe de poder legítimo fuerte y ser un jefe no permisivo, cuando se combinan estos dos factores se obtienen mejores resultados y los subordinados responden de mejor manera, sin embargo es muy difícil que se den como en este caso; en el depto. 4, el 20% de los individuos dicen tener un jefe con poder legítimo fuerte, no obstante de ser permisivo, para ellos esto es bueno ya que por un lado no son presionados en gran medida por él y por otro se sienten comprometidos con él y lo respetan, ya que saben que si por algún motivo se les presentan dificultades en su labor, él los auxiliará en forma inmediata. En lo que respecta a los resultados en el DIF se presenta lo siguiente:



2) En el DIF

En el depto. 1, el 33% de los entrevistados piensan que su jefe es no permisivo y posee un poder legítimo débil, parece haber una contradicción en esta relación, pero no es así, ya que independientemente de esto el jefe realiza un gran esfuerzo al mostrar interés por los subordinados; en el depto. 2, un 10% piensan que su jefe posee un poder legítimo fuerte y es permisivo, para ellos esto es satisfactorio, sin embargo su jefe no funciona ya que el grado jerárquico sólo es una apariencia por que en la práctica el ser permisivo es sinónimo de dejar que los subordinados hagan lo que quieran, en este sentido el jefe no cumple con los objetivos que le fueron asignados; así mismo un 30% piensa que en este mismo depto. el jefe es no permisivo y que posee un poder legítimo débil, esto quiere decir que la organización no ha sabido valorar la dinamicidad del jefe ya que éste debería ostentar un cargo mayor, los subordinados se sienten satisfechos de su jefe ya que sabe lo que quiere y lo que es mejor lo sabe ordenar a "modo"; en el depto. 3, el 20% dice tener un jefe permisivo con un poder legítimo débil, en este sentido ellos pueden hacer lo que quieran, es decir, obedecen o no al jefe, les da igual a ellos y al jefe, en un momento dado en que la tarea no se haga él la realizará, esto lo afirmaron categóricamente. En el depto. 4, el 25% de las personas entrevistadas dicen tener un jefe permisivo con un poder legítimo fuerte, lo que no les incomoda

ya que éste es incapaz de dar una orden en forma estricta a lo más que puede aspirar es a decirles "por favor cumplan con la orden", en este sentido lo que se puede observar es que entre más permisivo es un jefe más abusivos son los subordinados a los que no les interesa si el jefe tiene o no gran poder legítimo.

A manera de conclusión podría decir que el subordinado responderá de manera satisfactoria cuando el jefe tenga poder legítimo fuerte y además sea no permisivo, ya que en un momento dado éste le podrá exigir que realice su labor de manera satisfactoria, mientras que cuando el jefe es pasivo y posee un poder legítimo débil, el subordinado obedecerá o no ya que el jefe no hace caso del poder que le han otorgado.

Así mismo el jefe puede tener un poder legítimo débil pero ser no permisivo lo cual le ayuda, ya que el ser inteligente y activo compensa su falta de poder.

Finalmente cuando el jefe es permisivo y su poder es débil, esta pérdida y por consiguiente jamás cumplirá con los objetivos que la organización le asigne.

Como puede observarse las situaciones son muy variadas y depende de los jefes conocerlas para de esta manera saber como tratar a los subordinados y sobre todo que éstos sean tratados como lo que son, como "jefes".

#### D. Características del jefe y el estilo de liderazgo

Esto se refiere más que nada a los factores de formación profesional y experiencia laboral que pudieran tener los jefes y en que medida les sirven para aplicar determinado estilo de liderazgo.

Estos dos factores son de vital importancia ya que no se puede separar teoría y práctica, y en la medida en que un jefe los posea podrá ejercer de mejor manera su labor estos dos elementos al conjugarse crean un estilo más sólido, ya que amplía el conocimiento del jefe en cuanto a la forma en que se comportan los subordinados, las situaciones que se presentan en un x depto. y en general el contexto que se presenta en torno a su labor, pero sobre todo sirve para que tome las decisiones adecuadas y por consiguiente para guiar al grupo hacia los objetivos establecidos.

Los resultados que se muestran a continuación nos dan una idea de cuales son las características que tienen algunos jefes de los deptos. en que se aplicaron entrevistas.

##### 1) En la UAM-I

En el depto. 1, el 25% de los entrevistados dicen que su jefe tiene experiencia laboral y es no permisivo, no existen mayores problemas ya que se basa en su experiencia la cual es mucha, esto quizás le ayuda a ser un tipo dinámico, sabe lo que quiere; en lo que respecta al depto. 2,

el 12% opinó que su jefe es permisivo, y quizás esto se deba a que sólo posee experiencia laboral. según éstos individuos un jefe también debe tener formación profesional ya que, de lo contrario su labor sería monótona o aplicaría su criterio como mejor le pareciera, conduciría al grupo, pero no como debería ser, es decir, con técnica y de manera más eficiente. En el depto. 3, el 20% dice que el jefe es permisivo a pesar de poseer formación profesional, según ellos los jefes no se hacen en las escuelas, sino en la organización, en el lugar de trabajo; finalmente en el depto. 4, el 20% también opina que su <sup>es</sup> jefe es permisivo y tiene formación profesional.

2) En el DIF

En el depto. 2, el 20% de los entrevistados concluyeron que su jefe es permisivo y que posee sólo experiencia laboral; en el depto. 3, el 20% dicen que el jefe que tienen al frente posee sólo experiencia laboral, pero que es un jefe no permisivo, el que sólo tenga esta característica no les interesa, lo importante según ellos es que los guíe satisfactoriamente en la realización de sus labores, "lo demás sale sobrando"; en el depto. 4, el 25% tienen un jefe no permisivo y además con formación profesional, según ellos su jefe tiene un amplio criterio para tomar decisiones ya que conoce las técnicas necesarias para dirigir al grupo; finalmente en el depto. 5, el 33% de los individuos que fueron entrevistados dicen tener un jefe permisivo con formación profesional.

Como puede observarse un jefe que sea permisivo y que tenga ya sea formación profesional o experiencia laboral es muy bien visto por la mayor parte de los miembros de los deptos. analizados, no así aquellos que son permisivos, esto debido a que son demasiado pasivos y en muchas ocasiones ineficientes, aún cuando tengan formación profesional o experiencia laboral.

El ideal es que un jefe tuviera formación profesional y experiencia laboral, y además fuera no permisivo, esto debido a que poseería teoría y práctica, los cuales son elementos vitales para que los objetivos de una organización se cumplan de manera más eficiente.

## CONCLUSION

Se puede decir que la hipótesis planteada se ha cumplido de manera satisfactoria, ya que efectivamente en los diferentes deptos. de las dos organizaciones que intervinieron en la investigación se presentan condiciones diferentes de acuerdo a situación que reine. En base a esto el jefe debe reaccionar de manera positiva para poder sacar adelante al depto. en el que se encuentre.

Es cierto que los factores que se manejaron influyen en una u otra forma para que el jefe asuma un determinado comportamiento; así tenemos que la estructura de la tarea; las relaciones con los subordinados; el poder legítimo y las características del jefe son determinantes en algunos deptos., para que éste pueda salir adelante.

Los resultados que se obtuvieron son de gran valía sobre todo para los jefes, ya que de esta forma se darán cuenta de como reaccionan algunos subordinados bajo ciertas condiciones y así éste podrá desempeñar mejor su labor. Para entender mejor esto que se menciona es importante ver en el apéndice, en la fig. 3 donde se muestran de manera general los resultados obtenidos tanto de los deptos., los estilos de liderazgo y los factores que influyen en los jefes.

Cabe aclarar que el análisis se hizo en base a lo que opinó cada uno de los subordinados de los deptos. lo que enriquece aún más la investigación.

Por otro lado cada uno de los factores se estudio de manera aislada, esto, para evitar confusiones pero a fin de cuentas la conclusión es sólo una y es la que aquí se presenta. Puede observarse que los resultados son variados en cada uno de los deptos. de las dos organizaciones y se presentan en el siguiente orden:

En la UAM-I en el depto. 1, el 25% de los individuos dicen que la tarea es no estructurada y están bajo las órdenes de un jefe permisivo; en el depto. 2, el 11% opina que la tarea es no estructurada y que el jefe es permisivo; el 11% restante opina que la tarea es no estructurada bajo un jefe no permisivo; por otro lado en el depto. 3, el 20% dicen que la tarea es estructurada y el jefe permisivo; mientras que el otro 20% opina que la tarea es estructurada pero el jefe es no permisivo; en el depto. 4, el 20% opina que la tarea es estructurada y el jefe permisivo; finalmente en el depto. 5, el 33% dicen tener una tarea estructurada y un jefe permisivo.

En el DIF, en el depto. 1, el 33% dicen tener un jefe permisivo y una tarea estructurada; en el depto. 2, el 20% tienen una tarea no estructurada bajo un jefe no permisivo; en el depto. 3, el 20% dice tener una tarea no estructurada y un jefe permisivo; finalmente en el depto. 5, el 33% dicen tener una tarea estructurada y un jefe permisivo.

Como puede verse las situaciones varían en algunos casos y coincide en otros, lo importante en resaltar es que no existe un único estilo de liderazgo, ni tampoco un so-

lo comportamiento de los subordinados para realizar la tarea, esta en función de ambos.

En lo que respecta al factor de las relaciones con los subordinados se obtuvieron los siguientes resultados:

En la UAM-I, en el depto. 1, el 25% tienen relaciones afectivas y un jefe permisivo; en el 2, un 22% son antipáticos con su jefe y este es permisivo, el 22% restante es afecto con su jefe y según ellos éste es no permisivo; en el depto. 3, el 20% siente afecto por su jefe el cual es permisivo.

En el DIF, en el depto. 1, el 33% es afectuoso con su jefe permisivo; en el depto. 2, el 20% es antipático con su jefe que es permisivo; en el depto. 4, el 25% siente afecto por su jefe el cual es permisivo. Por último en el depto. 5 el 33% son afectos por su jefe el cual es no permisivo.

Podemos observar que el comportamiento de los subordinados hacia su jefe y viceversa esta en función de la organización, del depto. y de la forma de ser (jefe y subordinado) de ambos, sin embargo podemos ver que prevalece el estilo permisivo y una relación de afecto de los subordinados hacia el jefe, por otro lado también se muestra afecto por aquellos jefes no permisivos, con lo que se demuestra que el jefe puede situarse en un extremo o quizás en el centro, lo importante en resaltar es que el liderazgo debe cambiar de acuerdo a la situación.



En lo que se refiere al poder legítimo del jefe se observan los siguientes resultados:

En la UAM-I, en el depto. 1, el 33% dicen que el jefe tiene un poder legítimo fuerte y el jefe es permisivo; en el depto. 2, un 11% dicen tener un jefe permisivo con un poder débil; el restante 11% dicen tener un jefe con poder débil, pero es no permisivo; en el depto. 3, el 20% tienen un jefe no permisivo con poder fuerte; en el depto. 4, el 20% dicen tener un jefe permisivo con poder fuerte.

En el DIF, en el depto. 1, el 33% tienen un jefe permisivo con poder legítimo débil; en el depto. 2, un 10% dicen tener un jefe permisivo con poder legítimo fuerte; mientras que el resto, que es un 30% dicen que el jefe es no permisivo con poder débil; en el depto. 3, el 20% tienen un jefe permisivo con poder débil; en el depto. 4, el 25% tienen un jefe permisivo con poder fuerte.

Por último tenemos el factor de las características del jefe, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En la UAM-I, en el depto. 1, el 25% dicen que el jefe sólo tiene experiencia laboral y es permisivo; en el depto. 2, el el 12% dicen que el jefe es permisivo con experiencia laboral; en el depto. 3, el 20% tienen un jefe permisivo que cuenta con formación profesional; en el depto. 4, el 20% tienen un jefe permisivo con formación profesional.

En el DIF, en el depto. 2, el 20% tienen un jefe per-

misivo con experiencia laboral; en el depto. 3, el 20% el jefe es no permisivo con experiencia laboral; en el depto. 4, el 25% el jefe es no permisivo con formación profesional; finalmente en el depto. 5, el 33% el jefe es permisivo con formación profesional.

Los resultados muestran de manera cuantitativa las variaciones que existen entre uno y otro depto. en las dos organizaciones estudiadas y su influencia respectiva. Además se observa que no es conveniente que el estilo de liderazgo se centralice en uno sólo, más bien que se aplique el adecuado a la situación, tal como lo aconseja Fiedler.

Lo importante en última instancia es que se cumplan con los objetivos propuestos, esto, en forma satisfactoria.

El problema que se planteo al principio de la investigación queda resuelto de esta manera al comprobar que efectivamente los cuatro factores manejados juegan un papel importante en la aplicación de un determinado estilo de liderazgo esto en conjunción con el tipo de organización y de los deptos. en los que se llevó a cabo.

Es importante resaltar que para que un estilo de liderazgo sea efectivo o satisfactorio no debe separarse teoría y práctica en ningún momento porque de lo contrario se perderían muchos elementos valiosos para comprender a los subordinados y a los jefes.

No obstante que la hipótesis, quedó comprobada en grado aceptable, presenta ciertas limitaciones ya que el nú-

mero de cuestionarios aplicados no fueron los suficientes como para poder generalizar los resultados obtenidos a todos los deptos. de la UAM-I y del DIF, y sobre todo porque el estudio sólo se refiere a ciertos aspectos específicos de la teoría del liderazgo.

APENDICES

078782

APENDICE A

Fig. 1. Determinación de la muestra para cada organización y número de deptos. que intervinieron en la investigación.

Universo: Deptos. de la UAM-I; 386 individuos distribuidos de la siguiente forma.

<u>Depto.</u>	<u>Individuos</u>	<u>Muestra</u>
1	6	4
2	352	9
3	14	5
4	8	4
5	<u>6</u>	<u>3</u>
<u>Sumas</u>	<u>386</u>	<u>25</u>

Muestra = 6.5% de la población, o sea 25 individuos.

Universo: Deptos. del DIF; 675 individuos distribuidos de la siguiente forma.

<u>Depto.</u>	<u>Individuos</u>	<u>Muestra</u>
1	20	3
2	550	10
3	70	5
4	25	4
5	<u>10</u>	<u>3</u>
<u>Sumas</u>	<u>675</u>	<u>25</u>

Muestra = 4% de la población, o sea 25 individuos.

APENDICE B

Fig. 2. Cuestionario que se aplicó en la investigación.

Estoy realizando una encuesta sobre liderazgo para la elaboración de mi tesina. Las respuestas son anónimas y los resultados estarán a su disposición, agradezco de antemano su colaboración.

1. ¿Cómo considera Ud. que deben ser las indicaciones que da un jefe para el desarrollo del trabajo dentro del depto.?  
Mencionar sólo lo necesario   
Indicar paso a paso lo que se debe hacer   
Entregar el trabajo solamente
2. ¿Si a un subordinado se le presentaran dudas al realizar su trabajo, cómo cree Ud. que debe ser el jefe en ese momento?  
Tomar el problema en sus manos y darle solución   
Permanecer indiferente ante el problema   
Proporcionar ayuda, ya sea directa o indirectamente
3. ¿Según Ud. qué control debe aplicarse sobre el trabajo de los subordinados?  
Por horas  Diario  Semanal   
Mensual  Trimestral  Anual  Otro
4. ¿Cómo considera Ud. que actúan los subordinados respecto al trabajo que se les asigna?  
Que cumplen con el trabajo y nada más  Que lo cumplen y piden más  Tratar de hacer menos para que les asignen menos

5. ¿Según Ud. cómo es la relación de los subordinados con su jefe inmediato?

Amables ( )    Cordiales ( )    Conflictivas ( )    Frías ( )

6. ¿Según Ud. cómo actuaría un subordinado si sustituyeran a su jefe por otro?

Con agrado ( )    Con desagrado ( )    Con indiferencia ( )

7. ¿Según Ud. qué debe hacer un jefe cuando una de sus órdenes no ha sido llevada a cabo?

Mantener un control riguroso sobre los subordinados ( )

Ser más estricto con los subordinados ( )

Pedir por favor que se cumpla su orden ( )

Realizar él mismo la tarea ( )

8. ¿Cuál de las siguientes características es más importante según Ud. en un jefe para el correcto desempeño de su puesto?

Formación profesional ( )

Experiencia laboral ( )

Las dos por igual ( )

9. ¿Un jefe que busca siempre la participación de sus subordinados en la toma de decisiones, por qué factores cree Ud. que se ve más influido?

Por su formación profesional ( )

Por su experiencia laboral ( )

Las dos por igual ( )



10. ¿Un jefe que no confía en sus subordinados y que utiliza medidas drásticas para controlar el comportamiento de los mismos qué cree Ud. que le haga más falta?

Formación profesional        ( )

Experiencia laboral        ( )

Las dos por igual        ( )

APENDICE C

Fig. 3. Factores que influyen en el estilo de liderazgo en los diferentes depts. analizados.

Factores que influyen en el ejercicio del liderazgo.		DEPTO. 1				DEPTO. 2				DEPTO. 3				DEPTO. 4				DEPTO. 5			
		Ind.				Ind.				Ind.				Ind.				Ind.			
		P	NP	T		P	NP	T		P	NP	T		P	NP	T		P	NP	T	
UAM-I		3	1	4	100%	5	4	9	100%	3	2	5	100%	3	1	4	100%	3		3	100%
CT	E									1	1	2	40%	1		1	20%	1		1	33%
	NE	1		1	25%	1	1	2	22%												
RS	A						2	2	22%												
	AF	1		1	25%	2		2	22%	1		1	20%		1	1	20%	2		2	67%
PLJ	F	1		1	25%						1	1	20%	1		1	20%				
	D					1	1	2	22%												
CJ	FP									1		1	20%	1		1	20%				
	EL		1	1	25%	1		1	12%												

Factores que influyen en el ejercicio del liderazgo.		DEPTO. 1			DEPTO. 2			DEPTO. 3			DEPTO. 4			DEPTO. 5							
		Ind.			Ind.			Ind.			Ind.			Ind.							
		P	NP	T	P	NP	T	P	NP	T	P	NP	T	P	NP	T					
		2	1	3	100%	3	7	10	100%	1	4	5	100%	3	1	4	100%	2	1	3	100%
DIF																					
CT	E	1		1	33%								L		1	25%	1		1	33%	
	NE					2	2	20%		1	1	20%									
RS	A					2	2	20%		2	2	40%									
	AF	1		1	33%								1		1	25%		1	1	33%	
PLJ	F					1		1	10%				1		1	25%					
	D		1	1	33%	3	3	30%	1		1	20%									
CJ	FP													1	1	25%	1		1	33%	
	EL					2		2	20%		1	1	20%								

ABREVIATURAS

CT	Características de la tarea
E	Estructurada
NE	No estructurada
RS	Relaciones con los subordinados
A	Antipáticas
AF	Afectivas
PLJ	Poder legítimo del jefe
F	Fuerte
D	Débil
CJ	Características del jefe
FP	Formación profesional
EL	Experiencia laboral
P	Permisivo
NP	No permisivo
T	Total

NOTAS

- 1 Koontz Harold y Cyril. Curso de admón. moderna, Mc Graw-Hill, México, 1979, p. 655.
- 2 Ibid., p. 656
- 3 Douglas Basil. Conducción y liderazgo, El Ateneo, Buenos Aires, 1972, p. 54.
- 4 Shepherd malcolm. Cómo desarrollar mejores directores, Diana, México, 1972, p. 24.
- 5 Koontz y Cyril. Op. cit., p. 670.
- 6 Hodgets. Comportamiento en las organizaciones, Interamericana, México, 1976, p. 79.
- 7 Edgar F. Huse. El comportamiento humano en la organización, Fondo Educativo Interamericano, México, 1976, p. 136.
- 8 Ibid., p. 138.
- 9 Ibid., p. 136.
- 10 Douglas Basil. Op. cit., p. 59.
- 11 Koontz y Cyril. Op. cit., p. 49.
- 12 Paniagua Aduna Andrés. La escuela humano-relacionista de Mayo (En: Ríos Szalay Adalberto, et al : Orígenes y perspectivas de la admón. en México, Trillas, 1981), p. 103.
- 13 Ibid., p. 104.
- 14 Antología de admón. editada por la UAM-I, pp. 405-406.
- 15 Ibid., p. 407.
- 16 Mouzelis Nicos P. La escuela de las relaciones humanas: Una aproximación al estudio de la organización (En: Organización y burocracia, Península, Barcelona, 1975), p. 396.
- 17 Koontz y Cyril. Op. cit., p. 661.

18 Edgar F. Huse. Op. cit., pp. 141-142.

19 Ibid., p. 143.

20 Douglas Basil. Op. cit., p. 112.

21 Koontz y Cyril. Op. cit., p. 663.

BIBLIOGRAFIA

- Basil, Duoglas. Conducción y liderazgo, El Ateneo, Buenos Aires, 1972.
- Chiavenato, Idalberto. Admón. de recursos humanos, Mc Graw-Hill, México, 1980.
- Follet, Mary Parker. Los elementos esenciales del mando (En: Merrill, Harwood F. (compilador)): Clásicos en admón., México, Limusa, 1980.
- Guelerman, Saúl. La admón. de las relaciones humanas, CECSA, México, 1970.
- Hamton, David. Admón. contemporánea, Mc Graw-Hill, México, 1983.
- Hersey, Paul. La admón. y el comportamiento humano, Técnica, México, 1970.
- Hodgetts. Comportamiento en las organizaciones, Interamericana, México, 1976.
- Huse, Edgar. El comportamiento humano en la organización, Fondo Educativo Interamericano, México, 1976.
- Koontz Harold y Cyril. Curso de admón. moderna, Mc Graw-Hill, México, 1979.
- Lawrence, Frank. Cómo ser un director moderno, Diana, México, 1971.
- Maiman, Franklin. La dirección de grupos, Limusa, México, 1972.
- Malcolm, Shepherd. Cómo desarrollar mejores directores, Diana, México, 1972.
- Mayo, Elton. El peor aspecto del progreso (En: Problemas sociales de una civilización industrial, Buenos Aires, Nueva Visión, 1977).
- \_\_\_\_\_ El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company, el programa de entrevistas.

Mc Gregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas,  
Diana, México, 1974.