



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

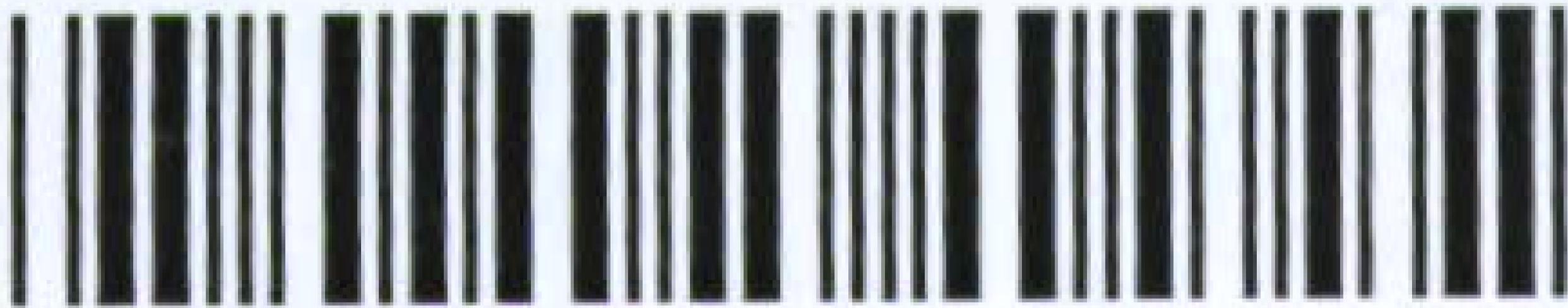
SEDE GUADALAJARA

TIPOS, MODELOS Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO
QUE SE DAN EN LAS GRANDES EMPRESAS

CLAUDIA MENDOZA TORRES

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE
EDUCACION PÚBLICA, SEGÚN ACUERDO NÚMERO
671-793 CON FECHA 7-X-87.

ZAPOCAN, JAL. NOVIEMBRE DE 1993



46361

CLASIF: TE ALI 1993 MEN

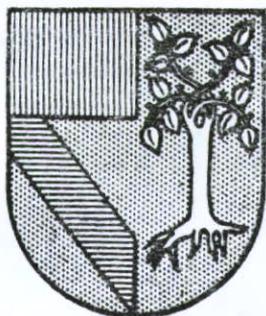
ADQUIS: 46361 ej. 1

FECHA: 22-5-02

DONATIVO DE _____

\$ 121 h. ; graf (CD); 21 cm.

1. Relaciones Industriales.
2. Trabajo y trabajadores
3. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA



SEDE GUADALAJARA

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

**TIPOS, MODELOS Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO
QUE SE DAN EN LAS GRANDES EMPRESAS**

CLAUDIA MENDOZA TORRES

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA. SEGUN ACUERDO NUMERO
871473 CON FECHA 7-X-87.**

ZAPOPAN, JAL. NOVIEMBRE DE 1993

Zapopan, Jal., Noviembre de 1993

At'n. Comisión de Exámenes Profesionales.

PRESENTE.

Por medio de la presenta hago constar que la tesis denominada "**TIPOS, MODELOS Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO QUE SE DAN EN LAS GRANDES EMPRESAS**", elaborada por la Srita. **Claudia Mendoza Torres** para obtener el título de Lic. en Administración y Relaciones Industriales, ha sido revisada.

Sin más por el momento y expidiendo la presente para los fines que a ella convengan, me despido quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

Lic. Antonio Sánchez Ibarrola.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 627-13-31, 627-12-09 Y 627-19-86.

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

C. Sr.(ita). **CLAUDIA MENDOZA TORRES.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa titulado TIPOS, MODELOS Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO QUE SE DAN EN LAS GRANDES EMPRESAS, presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar DIEZ ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E
EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Lic. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA

Zapopan, Jal., a Noviembre de 1993

Guadalajara, Ja., a Enero de 1994

GRACIAS A MI MADRE POR
APOYARME EN TODO MOMENTO.

GRACIAS A MIS ABUELOS
POR CONTRIBUIR A MI
FORMACION.

GRACIAS A TODAS AQUELLAS
PERSONAS QUE ME BRINDARON
SUS CONOCIMIENTOS.

INDICE

INTRODUCCION	12
--------------	----

PRIMERA PARTE

TEORICA

CAPITULO PRIMERO

1.-¿QUE ES EL LIDERAZGO?	16
1.1.- Naturaleza del Liderazgo.	17
1.2.- Importancia del Liderazgo.	18
1.3.- Funciones del Liderazgo.	20
1.4.- Características del Liderazgo.	21
1.5.- Crisis y surgimiento del Liderazgo.	23
1.6.- Dimensiones criticas de la situación del Liderazgo.	25

CAPITULO SEGUNDO

2.- TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO	
2.1.- Teorías de Rasgos.	28
2.1.1.- Factores de rasgos.	29
2.1.2.- Rasgos personales.	30
2.2.- Teorías Conductuales o del Comportamiento.	31
2.2.1.- Estudio del grupo Ohio State University.	32

2.2.2.- Estudio de University of Michigan.	33
2.2.3.- Cuadrícula Gerencial (Grid).	34
2.3.- Teorías de Contingencia.	36
2.3.1.- Modelo del Continuo autocrático-democrático (Tannenbaum y Schmidt).	37
2.3.2.- Modelo Contingente (Fiedler).	41
2.3.3.- Teoría Situacional de Hersey-Blanchard.	42
2.3.4.- Teoría del Camino-Meta.	45
2.3.5.- Modelo del Líder-Participación (Vroom y Yetton).	47
2.4.- Modelo Integrado del Liderazgo.	49

CAPITULO TERCERO

3.- PERSONALIDAD DEL LIDER

3.1.- Variables de Personalidad.	64
3.2.- Ser Lider mas que Administrador.	67
3.3.- Liderazgo y trabajo en equipo.	71
3.3.1.- Por que trabajar en equipo.	71
3.3.2.- Que hace efectivo a un grupo.	72
3.3.3.- Características de los grupos efectivos.	73
3.3.4.- Etapas en el desarrollo de los grupos.	76
3.3.5.- Habilidades del Lider de grupo.	78

SEGUNDA PARTE

PRACTICA

INTRODUCCION:

Dentro de la práctica que se ha tenido en el área de Relaciones Industriales y como complemento a la preparación académica y desarrollo profesional, se ha decidido optimizar el área de la administración de las relaciones laborales por medio de un estudio sobre Liderazgo que aporte elementos teórico-prácticos necesarios para el manejo adecuado de las relaciones laborales en una organización, que permita disminuir y prevenir conflictos tanto individuales como colectivos en la misma; así como mejorar y mantener su ambiente de trabajo.

Debido a su importancia para toda clase de acciones de grupo, no es sorprendente encontrar un volumen considerable de investigaciones y teorías con respecto al Liderazgo.

Muchas de las discusiones que los hombres de negocios escuchan o leen en diversos textos sobre el tema general del Liderazgo, por lo regular no se llega a tener toda la información necesaria y cierta para fundamentar todo lo que se dice y por lo tanto entre otras cosas hay que saber o conocer que el líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre las manos y adopta el adecuado estilo de Liderazgo.

La elaboración de dicho estudio sobre Liderazgo será basado en investigación bibliográfica sobre el área de relaciones laborales, en sistematizar las experiencias, así como de las expectativas de gente considerada clave en el área.

Por todo lo anterior me interesa mucho este tema por la gran importancia que tiene dentro de toda organización, ya que, del Liderazgo que esta tenga dependerá en mucho su éxito.

Este trabajo contiene además de ésta breve introducción, cinco capítulos más, de los cuales tres son una recopilación de información relativa al tema indispensable para su mejor comprensión y los restantes una investigación de campo, versa fundamentalmente sobre el área de relaciones laborales y su manejo y aplicación práctica en las organizaciones.

CAPITULO PRIMERO

¿QUE ES EL LIDERAZGO?

CAPITULO PRIMERO:

1.- ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

Se define generalmente como una influencia; el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Este concepto puede ampliarse para incluir no solo la voluntad de trabajar con celo y confianza.

El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza, experiencia y habilidad técnica.

El liderazgo consiste en guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

No se detiene detrás de un grupo a impulsar y a afianzar; toma su lugar frente a éste facilitando su progreso e inspirándolo para cumplir las metas de la organización.

El liderazgo posee tantas definiciones como el término motivación. Es un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en personas en todas las organizaciones del mundo.

Liderazgo, también como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas con el logro de los objetivos previamente establecidos por el líder y/o el grupo.

Observese que el Liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos.

1.1.- NATURALEZA DEL LIDERAZGO:

Cualquier grupo de personas que trabaje cerca de su capacidad total, siempre debe tener a alguien como cabeza que es hábil en el arte del Liderazgo. Esta habilidad parece ser un compuesto de:

- * Capacidad para poder entender que todo ser humano en diferentes situaciones y momentos tiene fuerzas motivadores en forma diferente;
- * Habilidad para inspirar,
- * Fuerza para que haya un clima para responder y despertar motivadores.

Todo puesto funcional dentro de una empresa organizada está planeado para satisfacer a los participantes, y como consecuencia para ser más productivo para la empresa a través de quienes pueden ayudar a otros a satisfacer su deseo por cosas como dinero, categoría, poder u orgullo de realización, los líderes deben siempre existir en una vida social.

El principio fundamental del Liderazgo puede ser: la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, entonces un ejemplo puede ser: cuanto más sepa un administrador respecto a qué estimula a sus subordinados, cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

1.2.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO:

El Liderazgo es tan importante en una organización, que en gran medida el éxito depende de él por la necesidad de coordinación y control. Las organizaciones tienen por objeto alcanzar los objetivos que serían imposibles o extremadamente difíciles de conseguir si los persiguiera un individuo o individuos que trabajaran por su cuenta. La organización es un mecanismo de control y coordinación. Las reglas, políticas, descripciones de trabajo y jerarquías de autoridad son algunos

de los instrumentos con los que se cuenta para facilitar ambas funciones.

También creemos que el Liderazgo contribuye a integrar las diversas actividades, a coordinar la comunicación entre las subunidades, a vigilar las actividades y controlar la desviación respecto a las normas. Ninguna regla ni norma son capaces de reemplazar al líder experto capaz de tomar decisiones rápidas y decisivas.

Los encargados de contratar personal conocen muy bien la importancia del Liderazgo. Ahora las corporaciones, los organismos gubernamentales, los sistemas escolares y las instituciones de diversos tamaños gastan millones de dólares cada año para reclutar, seleccionar, evaluar y adiestrar a personas para que ocupen posiciones directivas.

La mejor prueba de la importancia que las organizaciones conceden a las funciones del Liderazgo se manifiesta en los niveles de sueldos. Los líderes suelen recibir sueldos diez, veinte o más veces mayores que los que ocupan otras posiciones de no Liderazgo.

1.3.- FUNCIONES DEL LIDERAZGO:

Las funciones del lider son:

A) Hace (conductas):

- * Influye
- * Arte
- * Convence
- * Autoridad
- * Equipo
- * Defiende
- * Voluntariamente
- * Enfrenta
- * Establece metas
- * Reconcilia oposiciones internas contra presiones ambientales.
- * Guía
- * Apoya
- * Conduce
- * Delegativo
- * Confronta
- * Proceso
- * Amistoso
- * Preceder

B) Tiene (características):

- * Juicioso
- * Asertivo
- * Inteligente
- * Elegido
- * Visión amplia
- * Responsable
- * Conocimientos
- * Capacidad
- * Objetivo
- * Asignado
- * Eficaz
- * Misión

- | | |
|---------------------|----------------|
| * Carisma | * Experiencia |
| * Facilita progreso | * Subsidiario |
| * Reconocimiento | * Popular |
| * Nominado | * Seleccionado |

C) Es (valores, virtudes, cualidades):

- | | |
|-------------------|----------------|
| * Justicia | * Aceptado |
| * Seguido | * Iniciativa |
| * Belleza | * Verdad |
| * Elemento activo | * Comunicativo |
| * Sobre sale | * Bondad |

(1)

1.4.- CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO:

Queda claro que todo lider tiene fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos.

De hecho es difícil que un líder se encuentre en posibilidad de establecer, adecuada o inteligiblemente, por qué tiene la posibilidad de ser tal, ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo con relación al carácter organizacional de la empresa.

Los líderes son populares entre el grupo; demuestran su capacidad para desempeñar un cargo, son juiciosos y razonablemente inteligentes; por lo general, son ambiciosos.

Los buenos líderes desean dirigir y con frecuencia sobresalen y toman la iniciativa para ampliar los objetivos del grupo. Además, poseen un sentido de responsabilidad unido a la voluntad de delegar autoridad.

Hay evidencia de que las personas comunicativas surgen más como líderes que las personas calladas. Es obvio que las diversas organizaciones requieren cualidades de liderato acordes con las metas del grupo.

Cabe mencionar que no todos los líderes alcanzan su posición porque sean eficaces. Algunos llegan al puesto simplemente porque es su turno o porque han estado al servicio del grupo durante mucho tiempo. Un líder puede ser un manipulador que busca ganancias personales y no el beneficio del grupo; afortunadamente, una organización democrática desplaza a los charlatanes o los presiona para que renuncien.

1.5.- CRISIS Y SURGIMIENTO DEL LIDERAZGO:

La relación de Liderazgo con la administración en un periodo de crisis es un punto intrigante en términos del criterio situacional para el Liderazgo. Se deben considerar muchas facetas. En épocas de prosperidad los factores de higiene bien estructurados, tales como supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, sueldos, política y seguridad laboral, pueden en distintas formas y grados, usarse por el líder como agentes del refuerzo para proporcionar un conjunto que producirá buenos resultados.

Pero si se desarrollan condiciones adversas, como una depresión prolongada o la derrota por el enemigo en guerra, se presentará una inevitable erosión de estos factores.

También puede ser que no exista trabajo y que las funciones sean inadecuadas. Pueden presentarse reducciones de sueldo y cambios negativos en las condiciones de trabajo y, con esto se debe saber muy bien cual estilo de Liderazgo tomar. Otro factor de higiene es la relación del éxito o fracaso administrativo con el potencial de Liderazgo.

El surgimiento de líderes espontáneos en épocas de crisis solía ser un tema favorito para comprender al Liderazgo en sí mismo.

Las revoluciones han tenido éxito cuando han sido iniciadas por un pequeño grupo de poder que no dio tiempo a la oposición potencial para responder en forma efectiva, y muchas son las veces en las que cientos se han acobardado ante la exhibición de fuerza de un solo criminal.

Claramente, la cohesión puede verse impulsada y forzada por una fuerte minoría.

1.6.- DIMENSIONES CRITICAS DE LA SITUACION DEL LIDERAZGO:

Es importante mencionar que estas dimensiones afectan al Liderazgo más efectivo de un líder (Fiedler):

a) Poder del puesto: Este es el grado hasta el cual el poder de una posición, a diferencia de otras fuentes de poder, como el carisma o el conocimiento empírico, capacita a un líder para hacer que los miembros del grupo cumplan las ordenes.

b) Estructura de la tarea: Es el punto hasta el cual las tareas pueden describirse claramente y puede hacerse responsable a la gente por ellas, en contraste con las situaciones en que la labor es vaga y carece de estructura. Cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede controlarse más fácilmente, y los miembros del grupo pueden verse sujetos a una responsabilidad más definida por el desempeño que cuando las tareas son ambiguas.

c) Relaciones líder-miembro: Considerada como de suprema importancia desde el punto de vista del líder, puesto que el poder de la posición y la estructura de la tarea pueden en gran parte permanecer bajo el control de una empresa; está relacionada con la medida en que los miembros del grupo aprecian y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.

CITAS:

- (1) ESTUDIO REALIZADO EN EL OCTAVO SEMESTRE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES, EN LA MATERIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL II, IMPARTIDA POR EL ARQ. JUAN FRANCISCO MENDOZA. 1992.

CAPITULO SEGUNDO

TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO

CAPITULO SEGUNDO:

2.- TEORIAS Y MODELOS DE LIDERAZGO:

Cabe aclarar que se toman estas teorías y modelos de Liderazgo por que son los más importantes.

2.1.- TEORIAS DE RASGOS:

Es importante mencionar que los primeros estudios de Liderazgo se enfocaron sobre la teoría del gran hombre, de que los líderes nacen, no se hacen.

Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron con ello identificar a un grupo de características o rasgos individuales que distinguían:

- 1.- A los líderes de los seguidores, y
- 2.- A los líderes con éxito de los líderes fracasados.

2.1.1.- FACTORES DE RASGOS:

1.- Inteligencia y erudición: Los líderes son más inteligentes, poseen criterio superior y habilidades para toma de decisiones. Siempre que un líder sea mucho más listo que los seguidores puede tener problemas enfatizando y comunicándose con los seguidores, lo que resulta en impaciencia y conflictos potenciales de ambas partes. Se sugiere para evitarlo, que si el líder se da cuenta de que esta en un nivel muy diferente a sus seguidores, haga lo posible por ponerse en el nivel de ellos y habra un mejor entendimiento.

2.- Rasgos físicos: Respecto a la apariencia algunas personas todavía creen que los líderes masculinos deben ser altos, morenos y simpáticos; y las líderes femeninas altas, esbeltas y bellas.

3.- Personalidad: Encontramos que muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por la confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. No hay congruencia en forma directa; los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de Liderazgo.

4.- Condición social y experiencia: Al intentar eslabonar la educación, la condición socioeconómica y la

movilidad con la afectividad del líder, los estudios han sugerido que los líderes tienen mejor educación hoy y que una condición socioeconómica más elevada puede ser una ventaja para la condición de Liderazgo.

5.- Cabe mencionar que los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas; están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente. (2).

2.1.2.- RASGOS PERSONALES:

Estos autores Franklin y Terry estudiaron a más de 300 gerentes de 90 compañías diferentes y sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad que a continuación se menciona varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del Liderazgo:

a) Muy importantes: Decisión, capacidad intelectual, orientación a la realización del trabajo, sentimientos de autorrealización, confianza en sí mismo, habilidad administrativa, formador de equipos;

b) De importancia moderada: Afinidad con la clase trabajadora, impulso e iniciativa, necesidad de mucho dinero,

necesidad de seguridad en el trabajo, madurez personal, y

c) Casi de ninguna importancia: Masculinidad contra feminidad.

2.2.- TEORIAS CONDUCTUALES O DEL COMPORTAMIENTO:

Ahora, debe quedar claro que los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto.

Centrado en el empleado. El líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales.

Centrado en el puesto. Es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos impulsó a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo especial la forma en que un buen líder se conduce.

Ha habido varios estudios que examinan los estilos de conducta. Reseñaremos brevemente los dos más conocidos: el grupo de la Ohio State University y el grupo de la University of Michigan.

2.2.1.- ESTUDIO DEL GRUPO OHIO STATE UNIVERSITY

En estos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder y se llegó a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de Liderazgo descrita por los subordinados.

A estas dos dimensiones se les llamó:

a) Consideración: Es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, aprecio por los sentimientos de sus subordinados y respeto por sus ideas.

Aquí también muestra interés por la comodidad de sus seguidores, satisfacción, bienestar y status personal.

b) Iniciación de estructura: Es la medida con la que el líder tiende a definir y estructurar su rol y también el de los

subordinados para la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones del mismo y las metas.

Podríamos concluir éste estudio con que el estilo basado en gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero también hubo sus excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

2.2.2.- ESTUDIO DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

Estos estudios perseguían objetivos similares a los de la Ohio State University: Identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con la eficacia del desempeño.

Conocemos que el grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de Liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción.

Los líderes que se caracterizaban por la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos últimos.

Los líderes que se identificaban con la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de

tarea en su trabajo: su interés se centraba en la realización de las tareas del grupo, y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

Podemos concluir que éste estudio favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento está orientado al empleado. Se observó en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

2.2.3.- CUADRICULA ADMINISTRATIVA (GRID GERENCIAL):

Blake y Mouton son los autores de la cuadrícula administrativa basada en los estilos de interés de la gente; tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder.

La cuadrícula no tiene los resultados conseguidos sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.

	ESTILO DE LIDER	EFFECTIVIDAD
1.1 Poco interés por la producción y gente	Tipo empobrecido	El peor estilo .
1.9 El más bajo interés por la producción y el más alto por la gente.	Tipo club campestre	Estilo orientado a las personas.
9.1 El más alto interés por la producción y el más bajo por la gente.	Tipo autócrata	Estilo orientado a la producción
5.5 Cómodo interés por la producción y personas	Tipo intermedio	Mantiene el estilo actual de equilibrio
9.9 El interés más elevado por la producción y gente	Tipo equipo	Lo máximo en los estilos de Liderazgo.

Sabemos que es posible por medio de la cuadrícula y de las áreas de administración seleccionadas identificar un estilo de Liderazgo en cualquier circunstancia dada.

Likert realiza dos estudios que son:

- a) Con base en los puestos y producción, y
- b) Con base en la persona.

Concluyó cuatro sistemas de líder:

1.- Explotador:

Es autoritario y su producción es mediocre.

2.- Benevolente:

Ni muy autoritario, ni muy flexible. La producción es de regular a buena.

3.- Consultivo:

Buen Liderazgo y producción buena.

4.- Grupo participativo:

Hay comunicación y confianza entre jefe y subordinado. Producción excelente. (Ver gráfica 1).

2.3.- TEORIAS DE CONTINGENCIA

2.3.1.- MODELO CONTINUO AUTOCRATICO - DEMOCRATICO:

Tannenbaum y Schmidt nos mencionan que cada tipo de acción se nos presenta en relación con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutan sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Sabemos que las acciones que aparecen en la extrema izquierda son típicas del gerente que conserva un alto grado de control para sí mismo; mientras que las que aparecen a la extrema derecha son típicas del gerente que cede una gran proporción de su control.

Ninguno de los extremos es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen límites.

Tipos de comportamiento que se nos presentan a lo largo del continuum o gama:

1.- El gerente toma la decisión y la comunica: En este caso el gerente identifica un problema, considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica.

2.- El gerente vende su decisión: El gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión.

Sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten.

3.- El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas: Aquí el gerente ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones.

Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus asociados puedan comprender mejor lo que él pretende lograr.

4.- El gerente presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada: La iniciativa en la identificación y diagnosis del problema sigue en manos del jefe.

El jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma ofrezcan sus puntos de vista, pero el se reserva la decisión final.

5.- El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión: Los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del gerente consiste en la identificación del problema.

La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el gerente puede considerar.

El gerente elige posteriormente la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de soluciones posibles, obtenida mediante la colaboración con sus subordinados.

6.- El gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión: En este momento es él quien transmite al grupo el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión.

7.- El gerente permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos: Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales. Las limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo.

Decidiendo como dirigir hay tres fuerzas de especial importancia:

a) Fuerzas que afectan al gerente: Percibirá sus problemas

de Liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación, conocimientos y experiencias. Entre las fuerzas importantes de tipo interno están:

- * Su sistema de valores,
- * Su confianza en los subordinados,
- * Sus propias inclinaciones en materia de Liderazgo y
- * Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre.

b) Fuerzas que afectan a los subordinados: El gerente puede conceder a los subordinados una mayor libertad :

- * Si los subordinados tienen necesidad de independencia relativamente altas,

- * Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones,

- * Si tienen una tolerancia a la ambigüedad relativamente alta.

- * Si se encuentran interesados en el problema y piensan que es importante,

- * Si entienden y se identifican con los objetivos de la organización,

- * Si tienen el conocimiento y experiencia necesaria para manejar el problema, y

- * Si han aprendido a esperar para participar en el proceso de toma de decisiones.

c) Fuerzas que afectan a la situación:

- * El tipo de organización, la efectividad del grupo,
- * El problema mismo, y la presión del tiempo.

(2).

Los objetivos que la mayor parte de los gerentes modernos pretenden alcanzar son:

- * Elevar el nivel de motivación de los empleados,
- * Aumentar la capacidad de éstos para aceptar cambios,
- * Mejorar la calidad de todas las decisiones de dirección,
- * Desarrollar el trabajo en equipo y la moral, y
- * Facilitar el desarrollo individual de los empleados.

(Ver gráfica 2).

2.3.2.- MODELO CONTINGENTE:

Nos queda claro que la teoría de Fiedler implica que el Liderazgo es un proceso en el cual la capacidad de un líder para poder ejercer influencia depende mucho de la situación de la tarea del grupo y, por supuesto, del grado en que el estilo, personalidad y criterio de este líder se ajuste al grupo.

Entendemos en otras palabras que los individuos se convierten en líderes no solamente a causa de los atributos de su personalidad, sino también de los diversos factores situacionales y de la interacción entre estos líderes y la situación.

Las relaciones líder-miembro, son la aceptación que hay por parte de los miembros hacia el líder; pueden ser por fuentes referentes, de pericia o de legítima amistad. Estas relaciones tal vez buenas o malas. La posición de poder se refiere a las bases de poder de recompensa, legítimo y coercitivo y a partir de estos los líderes pueden operar.

Respecto a la estructura de la tarea es a lo rutinario que sea o no el trabajo. Aquí entran también las dimensiones críticas de la situación del Liderazgo; las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior. (Ver gráfica 3).

2.3.3.- TEORIA SITUACIONAL:

Esta teoría de Blanchard y Hersey la utilizan como uno de los principales instrumentos del entrenamiento. El Liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores.

Para tener en su totalidad un buen Liderazgo, éste se logra escogiendo el estilo apropiado, que para nuestros autores depende de la madurez de los seguidores. La palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Queda claro que el Liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler:

- a) Comportamientos centrados en la tarea (productividad), y
- b) Comportamientos basados en las relaciones interpersonales.

Hersey y Blanchard clasifican cada variable como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos específicos del Liderazgo:

1.- Ordenar: Aquí el líder define los roles y le dice a las personas cuando, como y que cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.

2.- Persuadir: Aquí el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

3.- Participar: Aquí el líder y el seguidor participan en toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.

4.- Delegar: Aquí el líder brinda poca dirección y apoyo.

Hay cuatro etapas de madurez:

1.- Cuando el individuo no quiere ni puede asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.

2.- Cuando el individuo no quiere pero si puede hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.

3.- Cuando el individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.

4.- Cuando el individuo quiere y puede hacer lo que se le pide.

Hay mucha semejanza entre los cuatro estilos de Liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard y los cuatro ángulos extremos en la cuadrícula gerencial.

La cuadrícula pone de relieve el interés por la producción y la persona, que son dimensiones actitudinales.

El Liderazgo situacional da prioridad al comportamiento orientado al trabajo y las relaciones interpersonales.

(Ver gráfica 4).

2.3.4.- TEORIA CAMINO - META:

Sabemos que éste es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

Entendemos que 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.

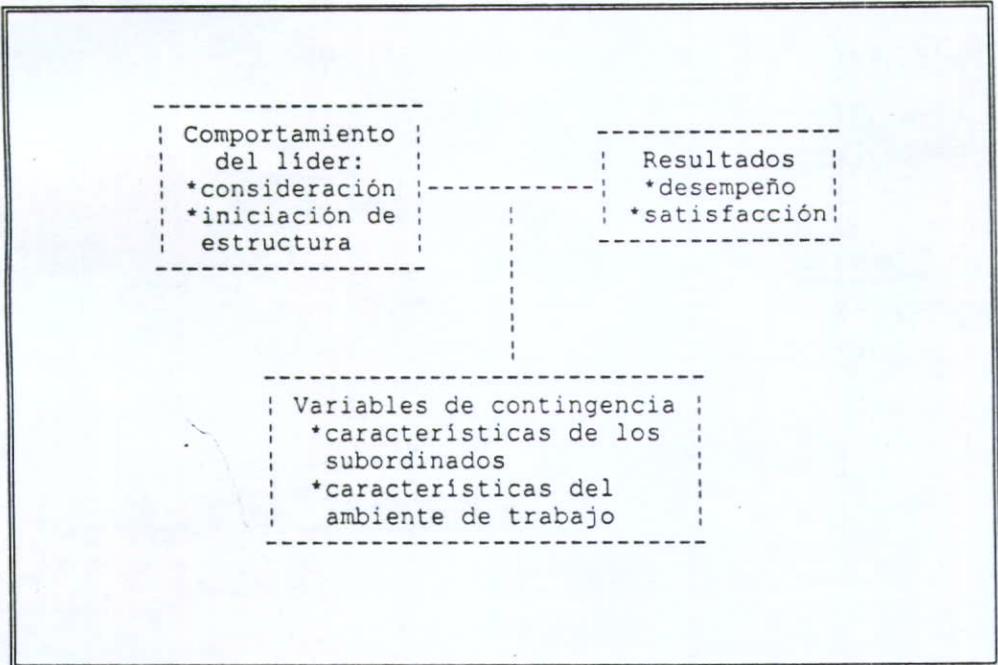
Conforme a esta teoría, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que los consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que:

- a) Hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño, y
- b) Ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

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.

MODELO:



Ahora, la teoría camino - meta sostiene que la consideración es la máxima ayuda para los subordinados en situaciones estructuradas y de mayor utilidad en las no estructuradas; establece que el inicio de estructura culminará en una satisfacción mayor cuando las tareas son ambiguas o

productoras de estrés que cuando están muy estructuradas y delineadas.

2.3.5.- MODELO DE LIDER - PARTICIPACION:

Este modelo de Victor Vroom y Phillip Yetton relaciona al Liderazgo y la participación con la toma de decisiones. La conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea.

Este modelo 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 diferentes tipos de situación.

Entendemos que éste modelo es un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias y cinco estilos de Liderazgo:

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;

CI. Se comparte el problema en forma individual con los subordinados relevantes; se obtienen 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 en grupo con los subordinados, obteniéndose colectivamente ideas y sugerencias.

Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

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

Con todo lo anterior, viene a confirmar la evidencia empírica actual de que los líderes actualmente aplican los métodos participativos:

a) La calidad de la decisión es importante,

b) Es importante que los subordinados acepten la decisión y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir y,

c) Existe confianza en que prestan atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

(Ver gráfica 5).

2.4.- MODELO INTEGRADO DEL LIDERAZGO:

El Liderazgo es un producto de muchas fuerzas que actúan e interactúan en forma simultánea. El Liderazgo viene de una relación compleja entre:

- * El líder,
- * El seguidor,
- * La organización y
- * Los valores sociales y económicos y las condiciones políticas.

Nos damos cuenta que el Liderazgo está formado por cuatro variables que lo rodean . El Liderazgo efectivo es un ingrediente ecléctico y esencial para las organizaciones que desean tener éxito en la complejidad dinámica de nuestra sociedad y en una década por delante.

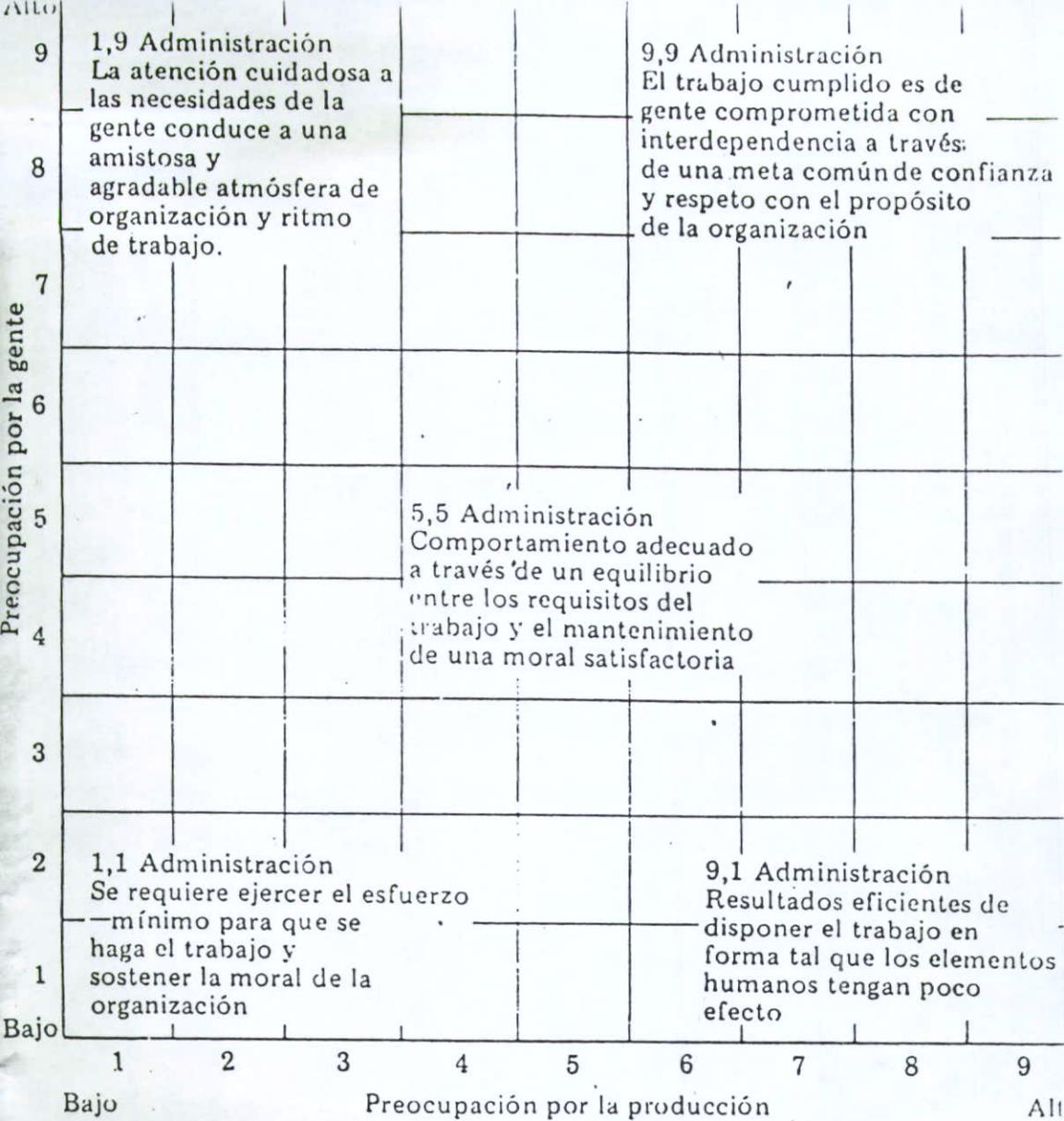
Los líderes nacen así; por lo cual todos los que somos de nacimiento debemos entender la multitud de variables que afectan la efectividad del Liderazgo y crear estilos personales únicos para satisfacción de nuestros seguidores y el desempeño exitoso de nuestra organización.

(Ver gráfica 6).

GRAFICA 1

2.2.3.- CUADRICULA ADMINISTRATIVA (GRID GERENCIAL)

HAROLD KOONTZ, CIRYL O'DONNELL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. SEXTA EDICION. MACGRAW HILL. PP. 669

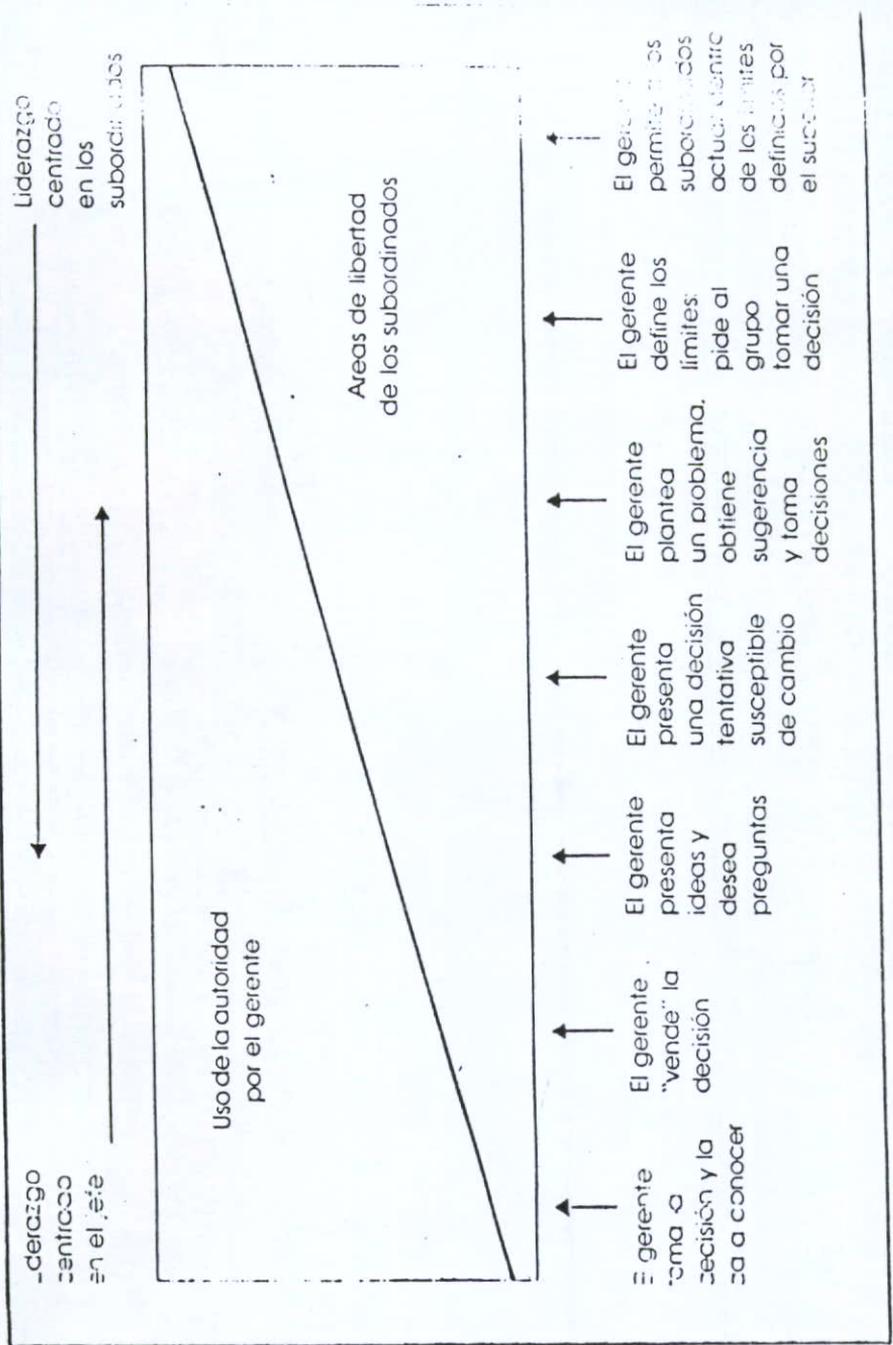


BLAKE Y MOUTON Nos presentan su CUADRICULA ADMINISTRATIVA
(GRID GERENCIAL).

GRAFICA 2

2.3.1.- MODELO DEL CONTINUO AUTOCRATICO - DEMOCRATICO

STEPHEN ROBBINS. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TERCERA EDICION.
ED. PRENTICE HALL. 1987. PP. 250-252.

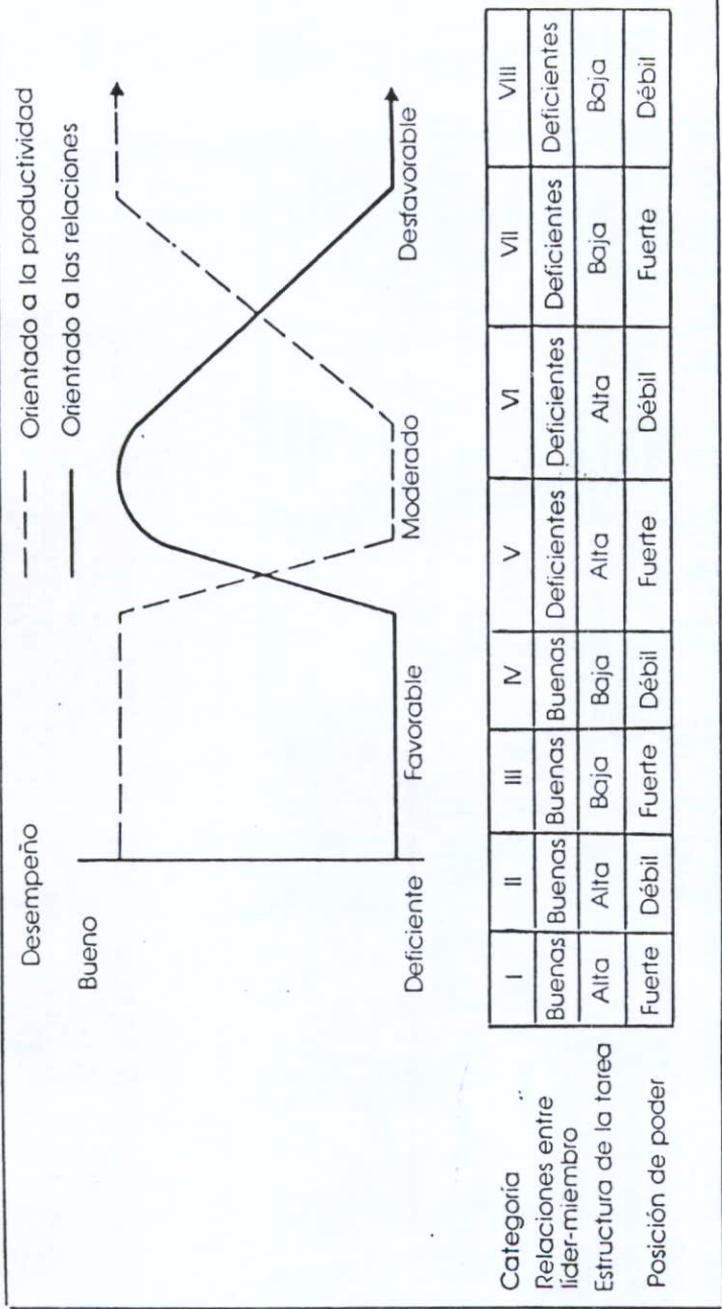


TANNENBAUM Y SCHMIDT Nos hablan de su Modelo CONTINUO AUTOCRÁTICO - DEMOCRÁTICO.

GRAFICA 3

2.3.2.- MODELO CONTINGENTE

STEPHEN ROBBINS. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TERCERA EDICION.
ED. PRENTICE HALL. 1987. PP. 252-255.

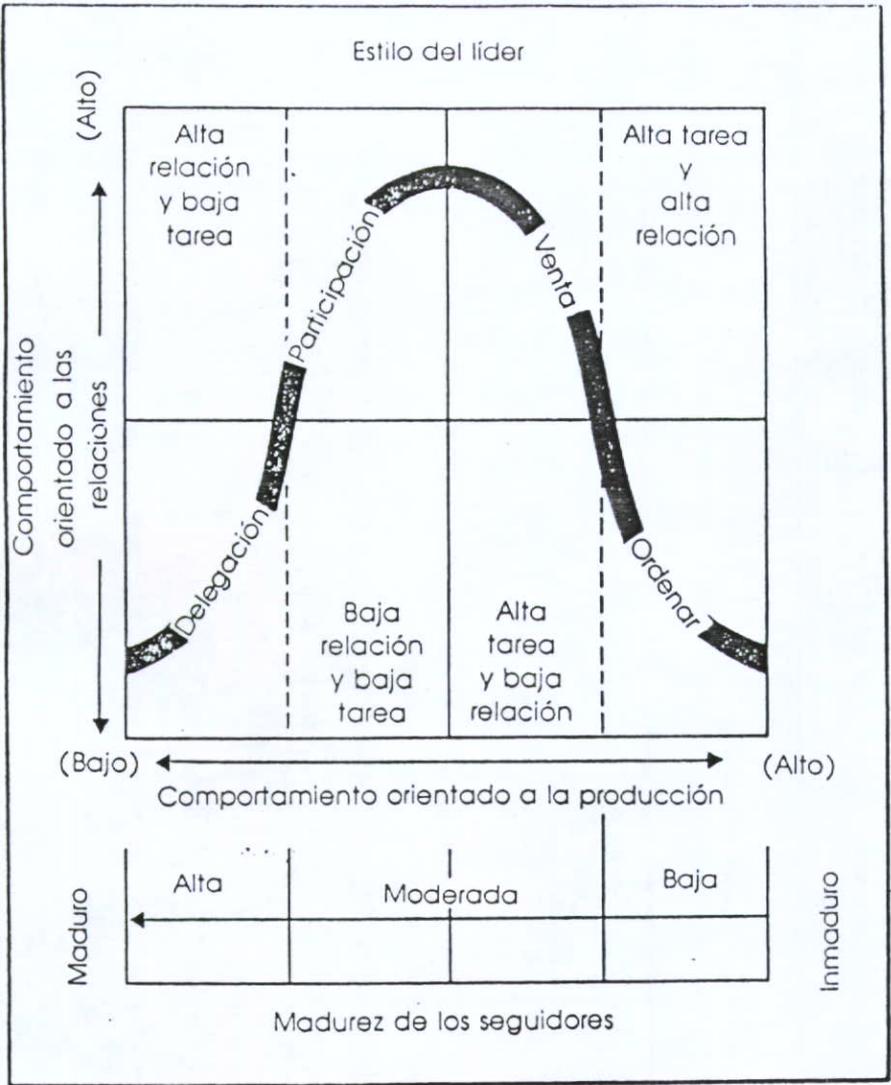


FIEDLER Menciona su Modelo Contingente.

GRAFICA 4

2.3.3.- TEORIA SITUACIONAL

TERRY & FRANKLIN. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. ED. CECSA. 1986.
MEXICO. PP. 421.

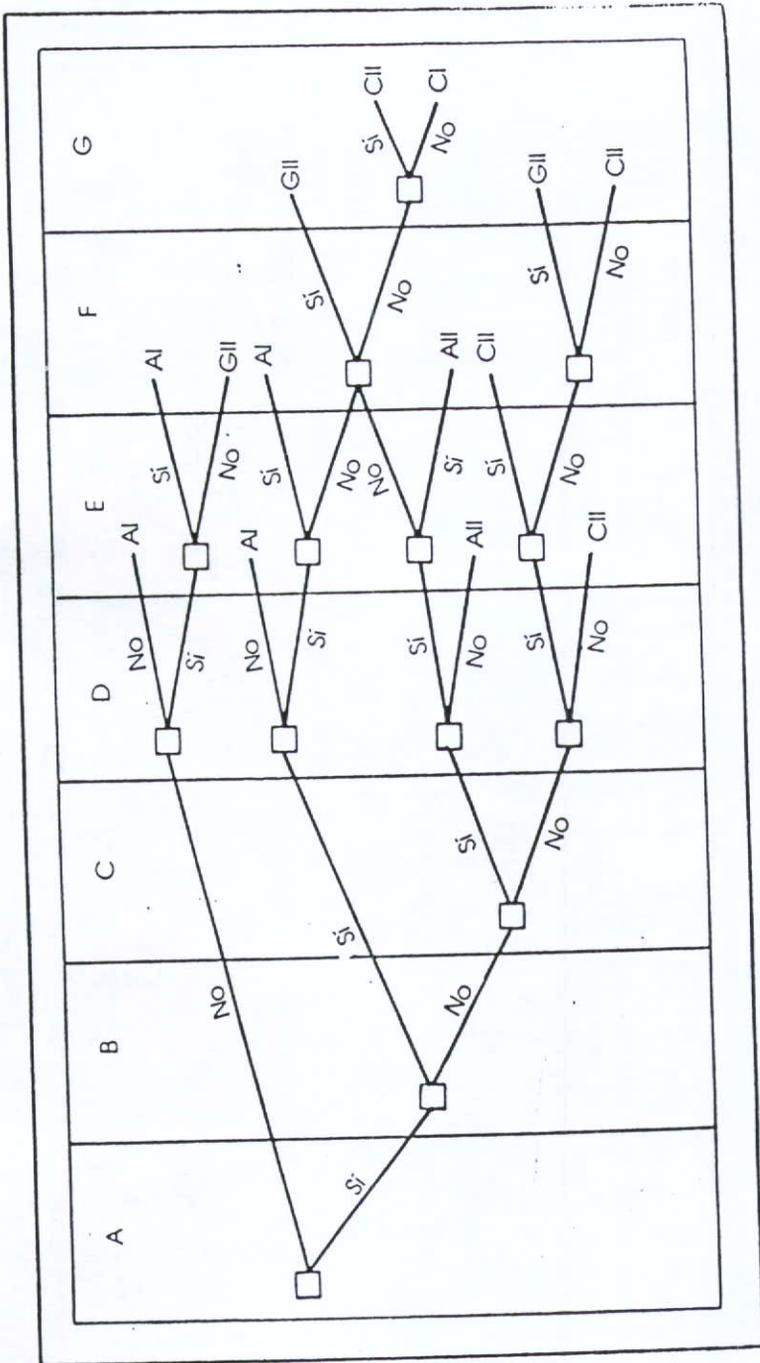


HERSEY ■ BLANCHARD Nos mencionan su TEORIA SITUACIONAL.

GRAFICA 5

2.3.5.- MODELO DEL LIDER - PARTICIPATIVO

STEPHEN ROBBINS. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TERCERA EDICION.
ED. PRENTICE HALL. 1987. PP. 260-262.



VROOM Y YETTON Nos hablan de su Modelo de líder - participativo.

GRAFICA 6

2.4.- MODELO INTEGRADO DEL LIDERAZGO

TERRY & FRANKLIN. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. ED. CECSA. 1986.
MEXICO. PP. 431.

MODELO INTEGRADO DEL LIDERATO

- a.-Valores del líder
- b.-Confianza en los miembros del grupo
- c.-Circunstancias generales preferidas

- a.-Factores del entorno externo
- b.-Costo y oportunidad de la decisión
- c.-Fuerza de la cultura dominante
- d.-Influencia social y de la comunidad

4.-Valores sociales, condiciones políticas y económicas

1.-Lider

LIDERAZGO

2.-Seguidor

3.-Organización

- a.-Identificación con los objetivos de la admon.
- b.-Interés y dedicación en la resolución de problemas
- c.-Conocimientos y experiencia
- d.-Necesidad de Independencia

- a.-Estructura y patrón de las actividades de trabajo
- b.-Grado observado de especialización independiente
- c.-Grado e influencia de la tecnología
- d.-Certidumbre de la tarea

CITAS:

(2) KOONTZ, Harold. 1984 Curso de Administración Moderna.
ed. México. Ed. Mc Graw - Hill. 655 pp.

(3) Exposición presentada en la Escuela de Administración y Relaciones Industriales, en sexto semestre. Materia de Dirección. 1991.

CAPITULO TERCERO

PERSONALIDAD DEL LIDER

CAPITULO TERCERO

PERSONALIDAD DEL LIDER

3.1.- VARIABLES DE LA PERSONALIDAD

Sabemos que la mayor parte de nuestro comportamiento de representación se relaciona no solamente con la posición o status social, sino también con la búsqueda de tal posición.

La posición social puede relacionarse con:

- * La ocupación,
- * La situación de influencia,
- * El nivel socio - económico,
- * La jerarquía adscrita,
- * Con lo que se haya alcanzado, o
- * Con una combinación de todas estas cosas.

Entendemos que distintas personas pueden ocupar una posición diferente en distintos momentos. La posición social cambia rápidamente para algunas personas y relativamente poco para otras. Junto con cada posición va un papel. Por ejemplo, en una empresa se lleva a cabo una junta o reunión, sus

participantes se sentarán de acuerdo a su nivel de puesto y su importancia.

Todas las organizaciones, formales e informales, tienen jerarquías de posición. La mayoría de nosotros nos encontramos en múltiples papeles. Una posición baja en el trabajo puede ser compensada por alta posición en nuestro alojamiento. Por ejemplo un estudiante puede mantener su posición en la escuela superior por su capacidad atlética, y otro por sus rendimientos escolares. La mayoría de las personas buscan niveles de status, algunas operan al nivel local, otras se extienden un poco más.

Cabe mencionar que el nivel de posición es siempre relativo. La persona en cierto nivel inferior puede sentir rechazos a medida que trata de ascender. Por ejemplo, el superior puede desear asociarse más con el superintendente de la fábrica, pero ese último puede tener poco qué ganar de la asociación.

En toda organización, la posición se relaciona con las compañías que mantengamos. Es característico tratar de averiguar: ¿Cuál es su posición? , ¿Cómo se comporta con la mía? . La posición implica grupos internos y grupos externos. Hasta las palabras que usamos reflejan nuestra posición.

Por ejemplo la jerga técnica del científico es diferente de la del corredor de automóviles de turismo. Uno y otro marcan a quienes lo emplean como cierta clase de profesional.

En nuestra época de una cultura orientada a buscar el logro, la persona que se acerca a la edad de retiro sufre una pérdida de posición. Igual sucede con el ejecutivo que no puede ascender.

Una persona puede tener posición por su juventud o carecer de ella por igual motivo. Un psicólogo encontró que cuando un extraño era presentado a grupos de estudiantes como poseedor de varios títulos académicos, las estimaciones de su estatura física aumentaban a medida que subía su jerarquía académica.

Hay símbolos de status por todas partes: el número de teléfono que no aparece en la lista, la letra en el suéter, la cinta militar de color. La posición se ve en el restaurante donde se rehusa aceptar tarjetas de crédito pero se aceptan cheques personales. Los símbolos de rango cambian. La tarjeta de crédito, en otro tiempo marca de distinción para algunos pocos, ha perdido su rango por su distribución masiva.

Quizás todos sufrimos de cierto grado de ansiedad de rango, hasta que lo logramos. En la búsqueda de posición podemos observar las tensiones humanas cuando un hombre se compara con otro en términos del reconocimiento que recibe.

A veces cambiamos la seguridad de mañana por el instante de rango de hoy. Y algunos de nosotros estamos incómodos tras haber alcanzado un nivel de posición dado. Un observador ha dicho: Siempre quise un automóvil grande, y en verdad me siento a gusto con el nuevo.

No obstante, todavía no me he acostumbrado a llamar desde mi suntuoso apartamento y pedir que me lleven el automóvil a la puerta.

Algunas personas aceptan la posición como algo natural, como si hubieran nacido para ello, en cuanto que otras están a la caza de posición.

3.2.- SER LIDER MAS QUE ADMINISTRADOR:

La mezcla de una fuerte administración y un fuerte Liderazgo generan lo que se desea hoy en día en las organizaciones: el nuevo tipo de ejecutivo que es al que se le llama Líder - Plus.

La mezcla de administrador representa la parte analítica, calculadora, estructurada y ordenada de las tareas y de la organización.

El alma del líder representa la parte visionaria, apasionada, creativa y flexible.

Algunos compromisos del jefe consigo mismo son:

- * Identificará la tarea: la definirá con precisión y comprenderá y les hará ver cual es su posición dentro de los objetivos de la organización.

- * Elaborará la calidad: el ritmo del trabajo, analizando las desviaciones y haciendo los ajustes pertinentes.

- * Evaluará los resultados obtenidos y fomentará el progreso estableciendo planes de formación apropiados en dirección hacia los objetivos.

- * Mantendrá la cohesión del grupo como un equipo de trabajo.

- * Consultará y pedirá opiniones antes de tomar decisiones que les afecten.

- * Se cerciorará de que se están satisfaciendo las necesidades individuales de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

- * Vigilará que cada uno tenga un sentido de realización personal.

27.- Piensa lógicamente	27.- Piensa lateralmente
28.- Perpetúa la jerarquía	28.-Se opone a la igualdad permanente
29.- Es escéptico	29.- Es optimista
30.- Suaviza	30.- Confronta
31.- Se hace cargo	31.- Deja hacer, dando responsabilidad
32.- Le gusta la formalidad	32.-Prefiere informalidad
33.- Venera la ciencia	33.- Reverencia el arte
34.- Ejecuta deberes	34.- Persigue sus sueños
35.- Inspecciona el desempeño	35.- Busca el potencial
36.- Es dependiente	36.- Es independiente
37.- Compensa gente	37.- Satisface gente
38.- Conserva sus activos	38.- Arriesga sus activos
39.- Busca lo tangible	39.-Persigue lo intangible
40.- Habita el presente	40.- Reside en el futuro

(4).

3.3.- LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.

3.3.1.- POR QUE TRABAJAR EN EQUIPO:

Un grupo es mejor que individuos si se trata de :

- * Analizar y resolver problemas complejos
- * Generar alternativas creativamente
- * Evaluar opciones y tomar decisiones
- * Desarrollar habilidades

- * Lograr compromiso
- * Desarrollar e implantar planes

Ninguno de nosotros es tan listo como todos nosotros, pero un equipo que no funciona es un desastre en su productividad, algunos opinan que una junta es donde se toman minutas y se tiran horas; por lo tanto es importante aprender a hacer efectivo el trabajo en equipo y por eso debemos conocer algo de Liderazgo efectivo para desarrollar grupos que trabajen efectivamente.

(5).

3.3.2.- QUÉ HACE EFECTIVO A UN GRUPO:

Sé que debo hacer y tengo claras las metas del grupo.

(propósito)

Cada quien siente parte de la responsabilidad de dirigir.

(apoderamiento)

Todos participan. Me escuchan. Siento apoyo

(relaciones y comunicación)

Nos adaptamos a la situación.

(flexibilidad)

Trabajamos duro y bien.

(productividad)

Se respetan las diferencias de opiniones.

(reconocimiento y apreciación)

Disfrutamos trabajando juntos; nos divertimos.

(entusiasmo)

3.3.3.- CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS EFECTIVOS: (5).

Propósito:

1.- Los miembros pueden describir y están comprometidos con un propósito común.

2.- Las metas están claras, presentan un reto, y son relevantes al propósito.

3.- Las estrategias para lograr las metas están claras.

4.- Los roles (o funciones) individuales están claras.

Apoderar (facultar):

5.- Los miembros sienten poder personal y colectivamente.

6.- Los miembros tienen acceso a las habilidades y recursos

necesarios.

7.- Las políticas y prácticas apoyan los objetivos del equipo.

8.- Se nota el respeto mutuo y la disponibilidad para ayudarse.

Relaciones y comunicación:

9.- Los miembros se expresan honesta y abiertamente.

10.- Se muestra aceptación, calor, entendimiento.

11.- Los miembros se escuchan activamente unos a otros.

12.- Se valoran las diferencias de opinión de punto de vista.

Flexibilidad:

13.- Los miembros toman diferentes roles y funciones según se necesita.

14.- Los miembros comparten la responsabilidad por dirigir y desarrollar el grupo.

15.- Los miembros se adaptan a exigencias cambiantes.

16.- Se exploran diversas ideas y métodos.

Productividad:

17.- Se produce mucho.

18.- La calidad es excelente.

19.- La toma de decisiones es efectiva.

20.- Se percibe un proceso claro de solución de problemas.

Reconocimiento y apreciación:

21.- El líder del grupo y los demás miembros reconocen y aprecian las contribuciones individuales.

22.- Los miembros reconocen los logros del grupo.

23.- Los miembros del grupo se sienten respetados.

24.- La organización reconoce y valora las contribuciones del grupo.

Entusiasmo:

25.- A los individuos les gusta pertenecer al equipo

26.- Los individuos están motivados y confían en sí mismos.

27.- Los miembros sienten orgullo y satisfacción de su trabajo.

28.- Se siente cohesión y espíritu de equipo.

3.3.4.- ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LOS GRUPOS:

1.- Orientación:

- * Buen ánimo por empezar, y altas expectativas.
- * Sentimientos de ansiedad: Dónde encajo yo? Qué se espera de mí?
- * Probando la situación y los personajes centrales.
- * Dependencia de la autoridad y jerarquía.
- * Necesidad de encontrar lugar y establecerse cada quien.

2.- Descontento:

- * Sintiendo que la realidad no cumple con lo esperado.
- * Insatisfacción con depender tanto de la autoridad.
- * Frustración: enojo respecto a las metas, tareas y planes de acción.
- * Sentimientos de incompetencia y confusión.
- * Reacciones negativas hacia los líderes y otros miembros.
- * Competencia por el poder y la atención.
- * Viviendo polaridades: dependencia/contra-dependencia.

3.- Resolución:

- * El descontento decrece.
- * Las discrepancias entre expectativas y realidad se van resolviendo.
- * Las polaridades y piques se van resolviendo.
- * Desarrollando armonía, apoyo y respeto.
- * Grupo desarrollando autoestima y confianza en sí mismo.
- * Siendo más abiertos y dando más retroalimentación.
- * Compartiendo la responsabilidad y el control.
- * Utilizando el lenguaje del equipo.

4.- Producción:

- * Sintiendo emoción de participar en actividades del equipo.
- * Trabajando en manera colaborativa e inter-dependiente con el grupo entero y con sub-grupos.
- * Sintiendo fuerza en el equipo.
- * Mostrando mucha confianza en lograr tareas.
- * Compartiendo el Liderazgo.
- * Sintiendo bien respecto a éxitos.
- * Trabajando con muy buen desempeño.

Es natural pasar por cada una de las etapas, solamente la primera se puede brincar.

La función más importante de un líder de equipo es: ayudar al grupo a avanzar por las etapas de desarrollo. (5).

3.3.5.- HABILIDADES DEL LIDER DE GRUPO:

Diagnóstico:

Observar al grupo en acción, mientras se participa. Detectar sus fuerzas y debilidades. Se necesita practicar para ser un buen observador participante. Se puede empezar con pura observación.

Adaptabilidad:

Ajustar el estilo de Liderazgo a las necesidades del grupo y de la situación. Adaptarse para brindar lo que el grupo no se da a sí mismo.

Apoderar a sus colaboradores:

Tener el afán de desarrollar a los colaboradores y el valor de darles responsabilidad compartiendo el control. (6).

CITAS:

CAPITULO III

(4) BRUJULA ORGANIZACIONAL. El norte. pag.29-A 5-11-92

(5) Exposición presentada en la Escuela de Administración y Relaciones Industriales. Materia, Administración de Personal II. ARANGUREN TRELLEZ, Ignacio. El Gerente de un minuto forma equipos de alto desempeño. K.Blanchard D. Carew y E.Parisi-Carew.

(6) K.BLANCHARD, D.CAREW y E.PARISI - CAREW. por ARANGUREN TRELLEZ Ignacio. "EL GERENTE DE UN MINUTO FORMA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO". Oct.-91.

SEGUNDA PARTE

PRACTICA

CAPITULO CUARTO

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO CUARTO

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1.- OBJETIVO GENERAL:

Al término de la investigación de campo, la Empresa u Organización conocerá cual es su situación real respecto al Liderazgo y cual debería ser si es que no es la correcta.

4.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- * Conocerá los valores, creatividad, iniciativa, disposición, inteligencia y deseo de superar de su gente;
- * Analizará la importancia del Liderazgo, sus funciones, características y sus diferentes teorías que existen;
- * Determinará cual de estas teorías es la que más se asemeja a su Organización;
- * Conocerá por que es necesario trabajar en equipo; y la personalidad y habilidades del líder; y por último
- * Conocerá la influencia y papeles que puede tener un líder para su alrededor.

4.3.- HIPOTESIS:

- * Utilizando el Liderazgo adecuado para la Organización habrán mayores resultados positivos;
- * Si no se utiliza el Liderazgo adecuado para la Organización no habrán mayores resultados positivos.

4.4.- METODOLOGIA:

La investigación de campo se llevó acabo por medio de entrevistas, visitas, observaciones, pláticas informales, una dinámica y un test.

Fue de la siguiente manera:

Se realizó una visita para presentación y plantear el trabajo o investigación de campo a la Empresa u Organización. En otra ocasión ya que fue aprobada la petición, hubo una presentación con el Gerente de Recursos Humanos para tener una plática informal y hasta cierto punto entrevista, y así comentar más detalladamente sobre la investigación.

Se determino que las platicas informales durarán de 45 minutos a 1:30 horas; luego el Gerente de Recursos Humanos que ya fue con el que se tendría que poner de acuerdo para todos los movimientos, se puso a investigar como podía ir llevando acabo la realización de la investigación sin interrumpir a los trabajadores de sus labores de trabajo, para no causar daños como el que pararán sus actividades en la planta y esto trajera consigo un retraso en los demás procesos.

Por consiguiente se organizó para poder ir pasando por departamentos y no tener interrupciones. Se logró tener una

disposición muy positiva y su actitud muy abierta de toda la gente, por lo que no se tuvieron problemas a éste respecto.

Las pláticas informales eran con el Gerente de Recursos Humanos, también con varios trabajadores como: secretarías, obreros de todos los departamentos, mensajeros y otras Gerencias. Todo lo anterior con el objetivo de tener una mayor información, diferentes puntos de vista y así lograr información más apegada a la realidad.

Cuando por alguna razón no podían atender en ese momento, lo que se hacía era pedir autorización para dar una vuelta por toda la planta y organización logrando así el observar y comprobar la información que ya se tenía; y además si se podía sin interrumpir sus actividades entablar una conversación con los trabajadores; logrando así el poner en práctica la observación.

Respecto a las visitas, fueron por empresa alrededor de 12 a 17 las que se asistieron a cada una para terminar la investigación de campo, hacer modificaciones o agregar información.

Con los Test se empleó un tiempo alrededor de cinco días para su realización, los cuales fueron de una manera efectiva, aplicados a los obreros, secretarías, mensajeros y Gerentes;

todos ellos poniendo de su parte para tener una información verídica. A continuación se presenta el Test que se aplicó:

4.4.1.- TEST DE LA ORIENTACION AL PODER

Instrucciones:

En cada enunciado encierre dentro de un círculo el número que más corresponda a su actitud.

ENUNCIADO

ACEPTACION		RECHAZO	
GRAN	POCO	NEUTRAL	POCA GRAN

1.- La mejor manera de manejar a la gente es decirles lo que quieren oír.

1 2 3 4 5

2.- Cuando se le pide a alguien hacer algo por uno, conviene explicar-

le la verdadera razón
del deseo, en vez de a-
ducir motivos que tal
vez tengan más fuerza. 1 2 3 4 5

3.- Cualquiera que con-
fie plenamente en otra
persona se expone a se-
rios problemas. 1 2 3 4 5

4.- Es difícil progresar
sin pasar sobre los demás. 1 2 3 4 5

5.- Es más seguro suponer
que todos tienen tendencias
negativas y que éstas se
manifestarán cuando tenga
una oportunidad de expre-
sarse. 1 2 3 4 5

6.- Se debe intervenir só-
lo cuando sea moralmente
correcto. 1 2 3 4 5

7.- El hombre es esencial-
mente bueno y bondadoso. 1 2 3 4 5

8.- No hay excusa para
mentir. 1 2 3 4 5

9.- Las personas olvidan
más pronto la muerte de
su padre, que la pérdida
de su propiedad. 1 2 3 4 5

10.- En general, la gente
no trabajará duro a menos
que se le obligue. 1 2 3 4 5

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

Esta prueba tiene por objeto calcular la puntuación de maquiavelismo del correspondiente. Para obtener su puntuación, se necesita sumar el número que ha marcado en las preguntas:

uno, tres, cuatro, cinco, nueve y diez. En las otras cuatro preguntas, se deben de invertir los números que ha marcado como por ejemplo: el uno se convierte en cinco, el cinco en uno, el dos se convierte en cuatro y el cuatro en dos, y el tres se queda igual por que es neutro. Luego se deben de sumar los diez números para así obtener la puntuación, logrando por consiguiente el obtener el promedio de la Empresa u Organización.

Hablando sobre la dinámica que se aplicó se tuvo mucha disposición de la gente, se observó apertura por parte de ellos, iniciativa, responsabilidad, creatividad; la cual se tardo en aplicar algunos de los mismos días en que se realizó el test, y algunos otros días. A continuación se presentará la dinámica que se aplicó:

4.4.2.- DESTRUCCION Y CONSTRUCCION DEL MUNDO

Los usos que se pueden tener con está dinámica son los siguientes:

- * Lograr una interrelación de diferentes sistemas de valores;
- * Analizar diferentes tipos de Liderazgo; y
- * Analizar la creatividad de los participantes.

Lo que se requiere de recursos materiales es un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo trabaje con cierta independencia.

Su duración fue de treinta minutos, el tamaño del grupo es ilimitado, la disposición del grupo fue de equipos de tres a cuatro personas.

Las instrucciones específicas fueron la lectura por parte del instructor, del siguiente mensaje:

Una inmensa catástrofe ha asolado la tierra. Dentro de treinta minutos el globo terráqueo se verá destruido por completo. De la inmensa multitud de sus habitantes, tan sólo restan nueve personas.

Una nave espacial que nada más cuenta con capacidad para cinco plazas, espera para transportar a los sobrevivientes a un lejano planeta, donde podrán iniciar una nueva civilización. La tarea del grupo por equipo consiste en determinar, dentro del tiempo señalado, ¿quienes ocuparán los únicos lugares disponibles y por que?.

El grupo de sobrevivientes se compone por: un sacerdote, un juez, un policía, un esposo, una esposa embarazada, una vedette, una maestra, un estudiante y un agricultor. Cada uno debe de

tomar el papel de cada sobreviviente y ver cuales son los cinco que deben o tienen más derecho a irse para no morir.

El desarrollo de la dinámica es de la siguiente manera:

- * Se distribuye al grupo en equipos de tres o cuatro personas;

- * Después de leído el mensaje, se supone que la nave ha llegado a su destino. El trabajo de los ocupantes es decidir como van a vivir;

- * Los que permanecen en la tierra descubren que no va a desaparecer y deben decidir como van a vivir de ahora en adelante; y

- * Finalmente se discute el ejercicio.

Respecto a las entrevistas que se aplicaron, fueron nada más a los altos mandos pero hay que tener en cuenta que fueron apoyadas en una guía tratando los puntos principales sobre el Liderazgo que tiene la Organización o Empresa actualmente. A continuación se presentará la guía que se utilizó:

4.4.3.- GUIA DE ENTREVISTA

Nota: Avisar que todo lo que se mencione a continuación es lo que se considera que se da en la Organización.

1.- ¿ Cuales son los rasgos que considera que utilizan en la Organización ? *Inteligencia y erudición

*Rasgos físicos

*Personalidad

*Condición social y experiencia

*Necesidad de asumir responsabilidad

2.- ¿ El estilo de Liderazgo es ? *Centrado en el puesto, o

*Centrado en el empleado.

3.- ¿ Qué conducta cree que tienen ?

*Bajo interés por su producción y por su gente;

*Bajo interés por su producción y alto por su gente;

*Alto interés por su producción y bajo por su gente;

*Cómico interés por su producción y su gente; o

*Elevado interés por su producción y por su gente.

4.- ¿ Su sistema de Liderazgo se asemeja más a ? *Explotador

*Benevolente

*Consultivo

*Grupo

participativo

5.- ¿ Respecto a las decisiones que se toman ?

* El Gerente toma la decisión y la comunica;

* El Gerente vende la decisión;

* El Gerente presenta ideas y solicita preguntas;

- * El Gerente presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada;
- * El Gerente presenta el problema, obtiene sugerencias y por lo tanto toma la decisión;
- * El Gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión; o
- * El Gerente permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos.

6.- ¿ Dentro de las dimensiones de toda situación están ?

- * Comportamientos centrados en la tarea, o sea, productividad; o
- * Comportamientos centrados en las relaciones interpersonales.

7.- ¿ Su estilo de Liderazgo se asemeja a ? * Ordenar;

- * Persuadir;
- * Participar; o
- * Delegar.

8.- ¿ La etapa de madurez de la mayoría de sus trabajadores se encuentra en?

- * El individuo no quiere esforzarse y no quiere responsabilidades;
- * El individuo no quiere esforzarse y no puede hacer las tareas necesarias;
- * El individuo puede esforzarse pero no quiere; o
- * El individuo puede esforzarse y quiere trabajar.

9.- ¿ El comportamiento del líder es motivacional a medida en que ?

- * Hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño; u
- * Ofrece dirección, guía, apoyo y premios.

10.- ¿ El método participativo se da?

- * Cuando la calidad de la decisión es importante;
- * Cuando es importante que los subordinados acepten decisión y si no intervienen hay poca posibilidad para que acepten; o
- * Cuando puede confiarse de que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Por último se tuvo una visita para dar por terminada la investigación; al agradecer y despedirnos, señalamos y pedimos autorización para una posible entrevista adicional si se considerara necesaria.

A continuación se presentarán los resultados o conclusiones de una manera más específica, de cada una de las empresas visitadas.

Los papeles de Liderazgo son muy importantes y podríamos llamarlos, porque no, indispensables para el éxito, crecimiento o desarrollo dentro de una organización y claro esta que

dependiendo de estos papeles de Liderazgo será la influencia que este tenga en el comportamiento de la misma que esto lo veremos en el sexto capítulo.

4.4.4.- RESULTADOS O DATOS OBTENIDOS

La primera Empresa de la que vamos a hablar, es conocida por el nombre de ATSA (Aceros Troquelados, S.A); la cual es una Organización familiar con una antigüedad de treinta y un años. Cuenta con un promedio de ciento treinta y cuatro trabajadores, algunos de ellos desde su fundación.

Los resultados que se obtuvieron sobre los papeles de Liderazgo, se realizaron por medio de observación, test, dinámica, entrevistas, platicas informales y visitas y fueron los siguientes:

Respecto a las teorías de rasgos se está de acuerdo con que los líderes nacen, no se hacen; y que es muy importante el distinguir a los líderes de los que son simplemente seguidores al igual que los líderes con éxito de los líderes fracasados.

También dentro del mismo tema para esta empresa tenemos el que es muy importante en un porcentaje la apariencia del líder como el porte y simpatía, esto más en los hombres y respecto a

las mujeres el que sean esbeltas, altas y bonitas. Personalidad por su integridad, creatividad, honradez, iniciativa, etc., pero está claro que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de Liderazgo.

En los rasgos parece caracterizarse los líderes por aquellas personas que quieren con gusto y necesitan para sentirse bien, el tener responsabilidades y el realizar tareas específicas.

Respecto al comportamiento, tenemos que el estilo de Liderazgo es el que se preocupa por las necesidades personales y sociales de su personal, por el que hay relaciones amistosas pero teniendo en cuenta y sin perder de vista el hacer el trabajo mediante la delegación, planeación, toma de decisiones, organización, control administrativo y evaluación del desempeño; por lo que podemos darnos cuenta el que, es muy importante el estilo de comportamiento centrado en el empleado como el estilo de comportamiento centrado en el puesto.

Dentro de nuestra cuadrícula administrativa, ésta empresa se encuentra en la posición 9.9 la cual corresponde al interés más elevado por la producción y por la gente; también es el estilo de equipo, el trabajar, caminar y crecer todos juntos a un mismo tiempo; lo cual nos da como efectividad que es lo máximo en los estilos de Liderazgo.

La cuadrícula no tiene los resultados conseguidos sino los factores dominantes en un pensamiento del líder con relación a la obtención de resultados. Y por medio de está y de las áreas de administración seleccionadas nos es posible identificar un estilo de Liderazgo en cualquier circunstancia dada. Dentro de los sistemas de Likert se inclina más a grupo participativo esto es, el que hay comunicación y confianza entre jefe - subordinado y por lo tanto producción excelente.

Dentro de las teorías de contingencia en el modelo continuo autocrático - democrático; se inclina hacia el Gerente que presenta el problema, obtiene sugerencias y por lo tanto toma la decisión. Esto es que los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del Gerente consiste en la identificación del problema. La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema, que el Gerente puede considerar.

El Gerente elige después la solución que considera más apropiada dentro de la amplia lista de soluciones posibles, obtenida mediante la colaboración de sus subordinados.

En la teoría situacional tenemos que en sus dimensiones se va más al comportamiento centrado en la tarea, o sea la productividad, que en las relaciones interpersonales. Aquí mismo

su estilo es el de participar, y consiste en que el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal de éste facilitar y comunicar.

En esta teoría tenemos también las etapas de madurez del Liderazgo que se da; se cuenta con gente que el individuo no quiere esforzarse pero puede hacer las tareas necesarias del puesto. Esto es, se siente motivado, pero le falta las habilidades apropiadas. Y también hay gente que quiere esforzarse y puede hacer lo que se le pide.

Hay semejanza entre los estilos de Liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard, y los ángulos extremos de la cuadrícula gerencial; y es que la cuadrícula pone en relieve el interés por la producción y la persona, las cuales son dimensiones actitudinales; y el Liderazgo situacional da prioridad al comportamiento orientada al trabajo y a las relaciones interpersonales.

La siguiente teoría, que es la de camino - meta, en la cual se detecta que en ésta Organización el comportamiento del líder es motivacional en medida en que ofrece dirección, premios, apoyo y guía. Debemos recordar lo siguiente que es muy cierto: cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción, y de lo contrario una gran iniciación de estructura, aclara los roles y debe favorecer el desempeño.

En esta teoría se entiende que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de los objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades al reducir las desviaciones y errores.

En el siguiente modelo que hablaremos, y es el de líder - participación, y sabemos que es un árbol de decisiones, se ve que en esta Organización para tomar la decisión estos comparten el problema con sus subordinados relevantes e individualmente se obtienen ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo, después se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

Este modelo es normativo y que relaciona al Liderazgo y a la participación con la toma de decisiones. Aquí es importante que la conducta del líder se ajuste para que refleje la estructura de la tarea.

El método participativo en ésta Organización es que puede confiarse de que presten atención a las metas de grupo más que a sus preferencias personales.

Un punto importante, es el que ésta Empresa u Organización se tiene un 26% de Liderazgo de maquiavelismo, lo cual se obtuvo por medio del test de Orientación al Poder. Tiene juntas una vez

al mes con todas las gerencias, y tres veces por semana con la gente de producción, con el objeto de una mejora continua viendo que es lo que falta o sobra.

En la segunda Empresa u Organización, fue la conocida con el nombre de TENIS CONFORTABLES DE MEXICO. S.A. DE C.V.; la cual cuenta con ciento veinte empleados y tiene una antigüedad de 6 años.

Esta Empresa es familiar; se organizan comidas para todo el personal cada quince días o una vez por mes, según se pueda con el objeto de tener una mayor convivencia los altos mandos con sus trabajadores y entre ellos mismos, por último respecto a esto, hay una vez por mes junta con los contadores para ir checando que todo vaya en orden.

La forma en que se llevo acabo la investigación de campo fue similar a la anterior y la próxima a comentar. No olvidemos que los resultados los obtuvimos por medio de la observación, una dinámica, un test, entrevistas, platicas informales y visitas.

En Tennis Confortables de México, hablaremos primero sobre la teoría de rasgos en la cual se piensa que los líderes nacen, pero que también se hacen, es decir, una persona que nunca de

chica fue líder, puede llegar a serlo si así se requiere en su trabajo.

Se esta de acuerdo en la distinción que se debe tener hacia los líderes y los seguidores. Ahora, mucha gente puede ser líder pero hay líder fracasado y líder con éxito, lo cual debemos saberlo distinguir.

Dentro de los factores de rasgos es importante en un porcentaje la apariencia de los líderes, pero en un grado mucho más bajo que la Empresa anterior, la cual fue ATSA si recordamos; o sea, si importa el porte y simpatía en los hombres y en las mujeres, pero menos por lo que no se fijan mucho en que sean altas, esbeltas o bonitas.

Esta muy claro que todo líder tiene una personalidad la cual es influyente e importante en la capacidad de liderato y por lo cual se distingue a los demás.

En la misma teoría tenemos que para la Empresa es importante su condición social y experiencia, como su inteligencia y erudición, no perdamos de vista que esto es sobre el líder o Liderazgo que se tienen; respecto a su condición social y experiencia es el que se ha comprobado y para la Empresa es importante tomar en cuenta el que hoy en día el líder o Liderazgo se da mejor en las personas que tienen una mejor educación y su condición socio - económica más elevada a otros

es una gran ventaja, por lo que tiene mucha más experiencia que otras personas que no tienen estas oportunidades de educación y posición.

Su inteligencia y erudición es, que el líder siempre será más inteligente que los demás, tienen más habilidades para la toma de decisiones y poseen un criterio superior que los demás, los cuales son sus seguidores.

Lo que respecta a esta teoría, los líderes en la Empresa se caracterizan por que les gusta asumir responsabilidades diferentes a los demás y tareas específicas.

El punto siguiente que se trata del comportamiento o conductas del Liderazgo en la Empresa; se preocupan un cincuenta por ciento por su gente y el otro cincuenta por su producción, esto es que su estilo esta centrado a los dos. Ponen atención a las necesidades de sus gentes, a sus necesidades sociales y por lo tanto hay relaciones amistosas pero siempre tomando en cuenta y sin olvidar el que el trabajo se hace con delegación, planeación, toma de decisiones, organización, control administrativo y evaluación del desempeño.

En la cuadrícula administrativa que podemos observar su esquema, la Empresa se encuentra en la posición 9.9 en la cual hay el interés más elevado por su gente y por su producción y

por lo tanto su estilo es el de trabajar siempre en equipo; el caminar, crecer y trabajar juntos.

Se trata siempre de mantener un equilibrio entre su gente, su producción, su calidad, sus proyectos, todo lo administrativo; es decir, el que haya un peso equilibrado en todo.

No hay que olvidar los comentarios generales mencionados en los resultados de la Empresa anterior, los cuales debemos tomar en cuenta en esta y en los resultados de la próxima; como son, el que la cuadrícula no tiene los resultados conseguidos, sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.

Otro es, que por medio de la cuadrícula y áreas de administración seleccionadas nos es posible identificar un estilo de Liderazgo en cualquier circunstancia dada.

En los sistemas que Likert estudio se identifica o inclina más hacia el estilo de grupo participativo, por lo que sabemos que hay comunicación y confianza entre jefe y subordinado, y que trae consigo a que su producción sea excelente y si todavía no lo es, a que cada día sea mejor.

La Empresa da la oportunidad de que todos participen, y que su gente por ella sola casi, sea su contratación, esto es, por su desempeño, que demuestre lo que puede.

Para la toma de decisiones dentro de la teoría de contingencia, en el modelo continuo autocrático - democrático se llegó a la conclusión de que el Gerente vende su decisión, y consiste en que el Gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo en vez de comunicarla simplemente toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten.

En la teoría situacional, se encuentra en la dimensión que se inclina al comportamiento centrado en la tarea, o sea, la productividad; y aquí su estilo de Liderazgo es el de participar, que consiste en que el líder y el seguidor participan en toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar; y el estilo de delegar que consiste, en que el líder brinda poca dirección y apoyo, por lo que nos podemos dar cuenta en que en este punto se contradice un poco, pero la Empresa lo justifica con que se utiliza el adecuado para cada determinada situación.

La etapa de madurez es que su gente puede tener responsabilidad y quiere tenerla.

Este Liderazgo da prioridad al comportamiento orientado al trabajo y a las relaciones interpersonales.

En la teoría camino - meta, se observa que en la Empresa el

comportamiento del líder es motivacional en medida en que este ofrezca a sus seguidores lo que es dirección, el guiarlos, el apoyarlos y el ofrecerles premios según sus comportamientos o resultados.

Si hay mucha consideración habrá mayor satisfacción, y una gran iniciación de la estructura aclara los roles y favorece el desempeño.

En el modelo de líder - participación su método participativo que utiliza es que se puede confiar en que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales. Recordemos como se ha dicho anteriormente, otro de los puntos generales de las tres Empresas; y es el que este modelo es normativo y en el cual se relaciona al Liderazgo y la participación con la toma de decisiones.

La conducta del líder aquí, es muy importante que se ajuste para que refleje la estructura de la tarea.

En esta Empresa se tiene un 30% de Liderazgo de maquiavelismo lo cual se pudo saber por medio del test de orientación al poder que se aplico.

En la tercera Empresa u Organización que fue la conocida con el nombre de Burger King. Esta cuenta con 240 Empleados

y tiene una antigüedad de año y medio, es nueva en Guadalajara y ya cuenta con tres sucursales y pronto se abrirá la cuarta, dentro de ella se vive un ambiente agradable entre los empleados ya que es un ambiente juvenil, en cuanto a las relaciones jefe subordinado, es buena sin ser excelente.

En las tres empresas, la investigación de campo se llenaron de la misma manera y sabemos que fue por medio de una dinámica, entrevistas, la observación, un test, visitas y pláticas informales.

La empresa, Burger King respecto a la teoría de rasgos afirma que el líder nace, no se hace; la importancia que debe dársele para distinguir a los líderes de los seguidores y de los líderes con éxito y los líderes fracasados.

En los rasgos importa muchísimo la apariencia de su gente que lo principal, es que sea joven y se sienta joven, que haga un ambiente juvenil y que todo sea jovial.

Importa la necesidad de asumir responsabilidades y realizar trabajos específicos, esto es, que están altamente motivados para finar objetivos y alcanzarlos en forma persistente; cabe agregar que también es porque el Liderazgo se da entre las personas que por iniciativa propia asumen sus responsabilidades,

haciendo con ello que la gente los sigan, sean además inteligente y gustan de hacer sin trabajar; se fijan objetivos y luchan por alcanzarlos.

Su comportamiento o conductas del Liderazgo en la empresa, tenemos que se preocupan casi el 100 % o le dan la mayor importancia al puesto, esto es, aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo; es decir, no les interesa su gente sino nada más su puesto, el conservar su puesto e ir ascendiendo a puestos más altos.

En la cuadrícula gerencial se encuentra en la posición 9.1, el más alto interés por la producción y el más bajo por la gente, este estilo de líder es de tipo autócrata y su efectividad es el estilo orientado a la producción.

No olvidemos los comentarios generales mencionados en los resultados de las dos empresas anteriores.

En el sistema de Likert, se inclina la empresa más hacia el estilo de grupo participativo. Esto es, que se requieren de la participación de todo el equipo, si un integrante del equipo falta, afecta a la empresa y a sus compañeros y por medio de este sistema, vemos que hay buena comunicación entre jefe y

subordinado por lo cual trae como consecuencia una buena producción.

En las teorías de contingencia, esta Organización se inclina para la toma de decisiones a que el gerente permite al grupo tomar decisiones dentro de ciertos límites, esto es que en Burger King, todo se maneja bajo ciertos lineamientos que es imposible cambiar o modificar pero hay cierta flexibilidad para dar ideas y conjuntamente dar las decisiones apropiadas.

Representa un grado extremo de libertad de un grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales.

Las limitaciones que la Organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo.

Dentro de la teoría situacional, tenemos que en sus dimensiones es muy importante dirigirse hacia la tarea, pero Burger King se caracteriza por tener relaciones interpersonales bastantes buenas, por lo que se le da un 50 % de comportamiento centrado en la tarea o sea la productividad y el otro 50 % a comportamiento centrado en las relaciones interpersonales.

En los estilos de Liderazgo se identifica con un 70 % en el

de ordenar, y un 30 % en el de participar, esto es, en el de ordenar, el líder define los roles y le dice a las personas cuando, como, y que cosa hacer.

Se pone de relieve el comportamiento directivo; y en el de participar el líder y el seguidor participan en decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.

Cabe recordar que la participación en equipo en Burger King, es esencial.

En la etapa de madurez de la gente se encuentran en que el individuo puede tener responsabilidades y quiere tenerlas.

El comportamiento del líder es motivacional en medida en que ofrece dirección, guía, apoyo y premios, que son indispensables para el rendimiento adecuado; recordando que cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción.

Todo lo anterior dentro de la teoría camino-meta.

El método participativo es cuando los subordinados aceptan decisiones, en las cuales si no intervienen hay pocas posibilidades para que acepten.

Esta Empresa u Organizacion tiene un veintinueve porciento de Liderazgo de maquiavelismo, lo cual cabe recordar que se obtuvo mediante el test de orientacion al poder.

CAPITULO QUINTO

APORTACIONES

CAPITULO QUINTO

5.- APORTACIONES

Ya que estudiamos en los primeros capitulos algo de teoría sobre Liderazgo y sabemos desde sus raíces y como fue surgiendo poco a poco, y después analizamos casos prácticos en Empresas u Organizaciones analizandolas y haciendo una investigación de campo a fondo logrando así sus resultados y viendo cual es su situación real.

Ahora bien, hablaremos de como debería de ser toda Empresa u Organización respecto al Liderazgo para tener un mejor funcionamiento, éxito y logro en sus resultados y con su gente.

El Liderazgo que se debe manejar dentro de ella es el que se dé de una forma optimista pero sin ser ilusa; se debe dar de una forma inteligente para llegar todos a un fin común y saberlos guiar; se debe tener una gran capacidad para el trabajo y así poderlo desempeñar adecuadamente.

Este Liderazgo debe darse en una forma tenaz y persistente para llegar hasta el fin de los objetivos; debe jalar a la gente para así lograr la confianza y fe de ellos; debe ser hasta cierto punto de una forma disciplinada para que todos se respeten como es lo correcto; debe darse para el logro de una

gran causa; se debe saber discernir en el momento adecuado; las personas o conjunto que estén llevando el Liderazgo deben tenerse confianza a ellos mismos y ser honestos en todo con ellos y con los demás.

Saber como manejar todas las situaciones para lograr una buena integración del grupo o el equipo, en este Liderazgo se debe tener visión amplia y buscar siempre la equidad y justicia; debe de dar mucho para que los demás logren su bien común; se debe tener fortaleza en sus convicciones para mantener siempre el rumbo en medio de las turbulencias y de la tormenta; para reconocer errores, tener congruencia con lo que dice, hace y piensa.

Todo lo anteriormente mencionado ; Para que ? para lograr que se de en la Empresa u Organización una buena coordinación en las tareas a desempeñar, el que se de una buena comunicación, que la producción aumente; esto ; Por que ? porque su gente se pone la camiseta, y ; Por que ? porque satisface sus necesidades y se siente parte de ella.

Toda Empresa u Organización que quiere triunfar y seguir saliendo adelante, debe tener armas con que defenderse, saber competir, pero esto lo puede lograr nada mas teniendo un buen Liderazgo y el adecuado; puesto que sino es así todo lo demás

estará mal, porque no habrá buena coordinación en nada y así se ira, puede ser que, lentamente o rápidamente en pico la Empresa u Organización.

No por tener un puesto alto y ordenar a la gente, el ejercer autoridad e inspirar temor, decir cuales son las tareas que se tienen que desempeñar, señalar las fallas sin dar soluciones, poner tiempo en todo como puede ser de entrada y cuando quiere ordena que se amplie la de salida, el decir que sabe hacer todo pero nunca lo hace ni lo demuestra, obligar a hacer el trabajo y el decir u ordenar que "vayan" a tal lado, etc., no por eso es un buen Liderazgo.

Ahora, todo lo contrario para que se dé y sea un buen Liderazgo es el saber dirigir a su gente en su camino, obtener la buena voluntad, motivar a la gente e inspirar entusiasmo, tomar para todo en cuenta a su gente, es decir, en tomas de decisiones o problemas y dar las soluciones diciendo "nosotros" realizamos esto.

El no nada mas decir que se hagan las cosas sino actuar y dar ejemplos de como se debe realizar la tarea o las cosas, enseñar a la gente como enmendar un problema y no nada mas decirle "arreglalo" y regañar, tratar de manejar todo anticipadamente, hacer que la Empresa u Organización sea un lugar grato para todos y sus tareas o labores también, y por ultimo el decirle a su gente "vamos" a tal lado o hacer tal

cosa, etc., este si es un buen Liderazgo.

Cabe mencionar algunas de las características que posee un buen Liderazgo, tales son las siguientes:

* El darse a veces con extremada dureza, con el fin de que se cumplan sus deberes, no dejarse manejar por sentimentalismos por que se puede dejar de hacer lo que se debe hacer.

* Actuar como un guia, poseer una visión global y a largo plazo, que se anticipe a los acontecimientos, fijar los objetivos pero que sean acordes con su visión.

* El creer en si mismos, en su causa, puesto que si es lo contrario es difícil convencer a otros para que crean en ellos.

* A la gente se le convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción, un Liderazgo puede convencer, conmover y desarrollar su fuerza, aun cuando tenga que nadar contra corriente.

* El Liderazgo es de acción y de pensamiento, piensa lo que actúa y actúa lo que piensa. Analiza las alternativas que se le propongan, para conocer la forma adecuada para proceder, pero sobre todo es capaz de actuar.

* Sabe cuando debe de hablar y cuando conviene dejar de hacerlo, es muy cierto este dicho "No aprendemos cuando hablamos, sino cuando escuchamos".

* Usa el poder como una oportunidad para construir, crear, dirigir la historia en una nueva dirección.

* Tiene la habilidad de aplicar la experiencia del pasado al presente, de tal modo que además le permita ver el futuro.

* No busca servirse a si mismo, sino a los demás.

* Sabe sopesar las consecuencias, ya que desea el alto cargo, pero esta dispuesto a pagar el alto precio.

* Ni los medios, ni los fines pueden ser utilizados aisladamente como criterios para medir un Liderazgo, para poder llegar a primera línea siempre deberá de perseguir a una gran causa.

* El Liderazgo que logra imponer a la historia su voluntad acierta unas veces, falla otras, pero casi nunca tiene dudas. Actúa de acuerdo con lo que su propio juicio les dicta.

* No basta sobresalir para ser un buen Liderazgo, ni es necesario ser benéfico, ni que sea virtuoso para lograrlo. El

Liderazgo debe ser atractivo intelectualmente, pero debe atraer corazones.

* El gran Liderazgo aprende mas de sus errores, que de sus éxitos, y para conocer las alturas hay que conocer las honduras.

* El Liderazgo desde el punto de vista ético puede servir para bien y para mal. Hay unos capaces de destruir pero no de construir.

* Sabe considerar, tener paciencia y respetar hasta el que parezca el mas insignificante, pero conservando siempre la diferencia que permite a la gente admirarlo. El Liderazgo que triunfa eleva a su pueblo a su altura, es decir los impulsa al progreso.

* Sabe cuando se requiere ser inflexible y cuando comprometerse, cuando caminar con los demás, cuando hay que luchar y cuando hay que retirarse, cuando hay que hablar sincera y abiertamente y cuando quedarse callado.

* Considera las tareas que se deben realizar y delegar y a quien, ya que no desperdicia su tiempo en cosas triviales. Al elegir lo que se debe delegar, separa lo esencial de lo

importante. Sin embargo nunca delega las decisiones, solo las tareas.

* Busca ser protagonista de las tareas decisivas, es la forma en que se deja huella en la historia. Los grandes Liderazgos se concentran en las grandes decisiones.

* El Liderazgo lleva a cabo todo el tiempo la técnica del análisis riguroso, la estructuración de los valores, los cimientos filosóficos y el estar actualizado.

* Un gran Liderazgo forma grandes polémicas.

* Sabe esperar y salir adelante cuando pasa por un mal momento.

* Tiene una gran fortaleza física, preparación, habilidad negociadora y serenidad en momentos críticos.

Por conclusión podemos determinar que los puntos anteriormente expuestos, tanto teóricos como prácticos, son aplicables a un gran número de Empresas u Organizaciones.

Lo anterior lo determinamos porque consideramos que cualquier Compañía que los aplique para implementar un estilo de Liderazgo específico o para modificar el que actualmente se

maneja dentro de la misma, le ayudaría de gran manera para incrementar el mismo rendimiento de la gente, su satisfacción y motivación con respecto al trabajo que estos realizan, la productividad reflejada, tanto en un nivel individual como en base a los resultados obtenidos por toda la Empresa, etc.

Por último, es importante determinar el estilo de Liderazgo que se maneja dentro de cada Empresa y mejorarlo o cambiarlo según las necesidades que surjan con respecto a este punto.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * ARIAS GALICIA, Fernando 1986 Administración de Recursos Humanos. ed. México. Ed. Trillas. 143 pp.

- * DEMPSEY, David. ZIMBARDO, Philip G. 1988 La Psicología y Usted. ed. México. Ed. Trillas. 382 pp.

- * HALLER GILMER, B.Von. 1974 Psicología General. ed. México. Ed. Harla (Harper & Row Latinoamericana). 363 pp.

- * KOONTZ, Harold. 1984 Curso de Administración Moderna. ed. México. Ed. Mc Graw - Hill. 655 pp.

- * ROBBINS, Stephen P. 1989 Comportamiento Organizacional (Conceptos, Controversias y Aplicaciones) ed. México. Ed. Prentice Hall. 244 pp.

- * TERRY, George. FRANKLIN, Stephen. 1986 Principios de Administración ed. México. Ed. Continental, S.A. de C.V. México. 407 pp.

- * SIKULA, F. 1982 Administración de Recursos Humanos en Empresas ed. México. Ed. LIMUSA, México. 142 pp.

- * HARRIS, O. Jeff. 1982 Administración de Recursos Humanos, Conceptos de conducta interpersonal y casos. ed. México. Ed. Prentice Hall. México, D. F. 192 pp.
- * FERNANDEZ ARENA, José Antonio. 1973 El Proceso Administrativo ed. México. Ed. Herrero Hermanos. México, D. F. 54 pp.
- * DESSLER, Gary. 1979. Organización y Administtración ed. México. Ed. Prentice Hall. Madrid, España. 169 pp.
- * KAST, E. Fremont. 1987. Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias. ed. México. Ed. McGraw Hill. México, D. F. 391 pp.
- * HAMPTON, R. David. 1981. Administración Contemporánea. ed. México. Ed. McGraw Hill. México, D. F. 368 pp.

ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

NO TENEMOS SUCURSALES

EN 8 HORAS
TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**
613-61-42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS TUS TESIS
EN MAQUINA IBM



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)