

201 4



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO  
EN LA ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PROFESIONAL**

que para obtener el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a n :  
MARIO AGUILLON RODRIGUEZ  
JUAN ANTONIO BRIANO CARDENAS  
CESAR DEL RAZO JIMENEZ

DIRECTOR DE SEMINARIO  
L.R.I. RAFAEL HERNANDEZ VILLAGRAN

**México, D. F.**

**1981**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

	Página
OBJETIVO DEL ESTUDIO	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I. EL INDIVIDUO EN ORGANIZACION	
Motivación y satisfacción en el trabajo	4
Teoría sobre motivación	5
Conceptualización del trabajo	16
- Enfoque legal	16
- Enfoque económico	17
¿El trabajo, un medio o un fin?	18
Satisfacción en el trabajo	21
Teoría de los factores higiénicos de Herzberg	24
CAPITULO II. AMBIENTE Y GRUPOS DE TRABAJO	
La Organización total	27
- Subsistema de Valores y Metas	30
- Subsistema Técnico	30
- Subsistema Psicosocial	31
- Subsistema Administrativo	31
- Subsistema Estructural	32
Los Grupos de Trabajo	33
Cohesión	35
CAPITULO III. INFLUENCIA PODER Y LIDERAZGO	
Liderazgo	38
Autoridad	38
- Tipos de Autoridad	39
Poder	40
- Tipos de poder	40

CAPITULO IV. TEORIAS Y MODELOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Teorías X, Y de Douglas Mc'Gregor	44
Teoría Grid Administrativo de Blake y Mouton	51
Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey Blanchard	65
Teoría 3-D Efectividad Gerencial de Reddin	98
Teoría de Sistemas Gerenciales de Rensis Likert	146

CAPITULO V. INVESTIGACION

A. Metodología de la Investigación	155
1. Determinación del Universo	155
2. Determinación de la Muestra	156
3. Técnica de Recopilación de Datos	157

RESUMEN Y CONCLUSIONES	174
------------------------	-----

RECOMENDACIONES	176
-----------------	-----

ANEXO	177
-------	-----

BIBLIOGRAFIA	188
--------------	-----

### OBJETIVO DEL ESTUDIO

Determinar el estilo de Liderazgo en los niveles intermedios de las Compañías de Seguros.

### OBJETIVO SECUNDARIO

Introducir esta investigación como base de otras futuras en el campo del comportamiento directivo.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La satisfacción y productividad de los empleados en el trabajo se puede lograr en gran parte, mediante un adecuado y eficaz estilo de Liderazgo.

El Liderazgo, en el manejo de grupos de trabajo, no sólo significa estar al frente de los subordinados, sino también es saber encontrar y desarrollar la forma de lograr su realización y crecimiento personal mediante la satisfacción del trabajo realizado.

### HIPOTESIS DE TRABAJO

No existe un estilo de Liderazgo básico por parte de los supervisores además de que la gran mayoría de ellos no tiene bien definido su propio estilo.

## INTRODUCCION

Durante nuestros estudios universitarios pudimos asomarnos al conocimiento de teorías o modelos que explican el comportamiento del hombre en el trabajo y a las diferentes formas de Liderazgo adoptadas por los supervisores, siendo éstos conocimientos elementales los que hicieron surgir en nosotros la inquietud de ahondar e investigar más sobre este tema. Esto se debió a que consideramos fundamental la formación profesional de los administradores, los que de algún modo ocuparán en lo futuro puestos directivos y, por lo tanto, serán responsables de la toma de decisiones y del personal a su cargo.

Hoy en día, cuando las relaciones organizacionales se hacen cada vez más complejas y sofisticadas. la actuación de los niveles directivos representa un papel significativo en la consecución de los objetivos organizacionales. Ya que el hombre siempre ha librado una lucha por satisfacer sus necesidades y por encontrar, en la actividad que realiza, una satisfacción que le permita identificarse con el logro de los objetivos del ente para el que trabaja.

Sin embargo, en muchas ocasiones, el supervisor o líder parece ignorar o no comprender que su actuación determina, en gran medida, que sus subordinados cumplan o no con las metas y planes fijados. Ya que al permanecer ajenos a sus necesidades individuales y organizacionales provoca o genera en ellos sentimientos o actitudes adversas que en su mayoría son contrarias al desempeño del trabajo y a la aceptación y cumplimiento de su responsabilidad.

Por esta razón, decidimos basar el tema de nuestra teoría en la investigación de las diferentes teorías o modelos sobre estilos de Liderazgo. Lo que nos condujo a encontrar la existencia de varias técnicas que abordan en una forma muy amplia el tema, las cuales no nos son enseñadas en la Universidad y son casi por completo desconocidas en nuestro medio.

Por lo que nuestra labor se abocó a recopilar toda la información disponible acerca de dichas teorías, analizándolas y resumiendo los puntos más importantes.

Asimismo, consideramos importante realizar una investigación de campo, con objeto de conocer la actuación del supervisor en el desempeño de sus funciones e identificar al mismo tiempo, bajo qué modelos y estilos se manifiesta dicha actuación.

Por los requerimientos de nuestra investigación consideramos necesario tratar temas tales como: motivación, ambiente y grupos de trabajo; satisfacción y productividad, y Liderazgo, los cuales nos servirán de marco teórico y conceptual para el desarrollo de nuestro estudio.

Es necesario recalcar que el alcance de nuestra investigación se limita sobre todo a la investigación documental y al resumen de las teorías o modelos de Liderazgo, no pretendiendo con ésto agotar el tema, sino, por el contrario, sembrar la inquietud para que se tome la presente como base de futuras investigaciones que permitan integrar una teoría basada en la realidad del supervisor mexicano, ya que en la actualidad sólo existen estudios realizados por universidades norteamericanas.

Es muy importante recordar que la Administración realmente no existe, es únicamente una palabra, una idea. Al igual que la ciencia, el gobierno y la ingeniería, la Administración es un concepto abstracto. Sin embargo, los administradores existen, y no son abstracciones, son hombres, seres vivos. Son una clase de personas particulares, especiales; individuos con una función especial: guiar, promover y hacer brotar las habilidades latentes - y los sueños - de otros seres humanos... Este es mi credo y lo que la experiencia de toda mi vida me ha enseñado; la actividad administrativa es la más amplia, la que más exige desde cualquier ángulo que se considera; la más completa y sutil de todas las actividades humanas... y la más crucial.

David E. Lilienthal



C A P I T U L O      I

## CAPITULO I

### EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

#### Motivación y Satisfacción en el Trabajo.

A través de la historia, la humanidad ha estado interesada en buscar y conocer los factores que lograrían modificar la conducta de los niños, los subalternos, los miembros de organizaciones, los compañeros de trabajo y, en general, de todos los individuos. Este problema es muy antiguo y hoy en día, aunque las ciencias del comportamiento y los experimentos basados en la conducta humana hayan avanzado grandemente, aún no se tiene definida con claridad una idea completa al respecto. Al contrario de lo que se esperaría, todavía no es posible saber qué es lo que se requiere para inducir a las personas a actuar de una manera diferente.

Ultimamente se han desarrollado enormemente las teorías y conocimientos sobre motivación, ya que cada día se profundiza más sobre el comportamiento y naturaleza humana. Para ésto han surgido diversos investigadores y filósofos de las ciencias del comportamiento que han expuesto sus teorías o bases bajo las cuales suponen que actúa o se comporta el ser humano. Cabe mencionar que cada autor basa sus conclusiones en los conocimientos prevalecientes de su época y en los resultados de sus investigaciones y que estos conocimientos evolucionan con el tiempo.

Definición de Motivación.- "Es la acción o efecto de motivar<sup>(1)</sup>, entendiendo por motivar "dar causa o motivo para una cosa. Dar o explicar

(1) Diccionario Enciclopédico Quillet, Editorial Argentina A. Quillet, S.A. Edición 1968, p. 263.

la razón o motivo que se ha tenido para hacer una cosa"<sup>(1)</sup>.

La palabra motivación etimológicamente proviene de una raíz latina -- que significa "lo que pone en movimiento"<sup>(2)</sup>, es decir, lo que implica un impulso o mueve a la acción.

Ghiselli y Brown presentan la siguiente idea: "lo más que puede decirse, es que la motivación concierne al proceso dinámico de producir una conducta orientada a una meta."<sup>(3)</sup>.

#### Teorías sobre Motivación.

Creemos que para tener una idea más amplia de lo que ha sido y ha significado la motivación dentro de los estudios de administración desarrollados hasta la fecha, es válido presentar las consideraciones que sobre el tema han tenido los autores más representativos de las corrientes administrativas.

#### CORRIENTE MECANICISTA

FREDERICK TAYLOR. - (4) Realizó un sinnúmero de investigaciones para detectar las mejores formas de trabajo. Sostenía que para la realización de una operación podían existir dos o más formas de hacerlo y que era necesario estudiar los métodos más eficaces mediante el análisis de los movimientos que lo componían, el tiempo utilizado y las herramientas manejadas.

(1) Idem 1

(2) Introducción a la Psicología, Werner Wolf, Fondo de Cultura Económica Undécima reimpresión, 1969, México.

(3) Psicología Industrial, Ghiselli y Brown, Editorial Letras, S. A., -- 1959, México.

(4) Orígenes y perspectivas de la Admón., Ríos Salay y Paniagua Aduna, - Ed. Trillas, México 1978, p. 78-90.

Su obra más importante es "Principios de Administración Científica", en donde expuso sus conclusiones y bases en las que efectuó sus investigaciones. Vivió una época de perfeccionamiento tecnológico en donde la ingeniería avanzaba a pasos acelerados, correspondiendo precisamente a estos profesionales dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar la productividad; sin embargo, debido a que su origen era netamente ingenieril, visualizaba el trabajo como una extensión de la máquina.

Sus estudios comprendieron desde la selección de las herramientas, -- cronometraje de todas las operaciones, determinación de las pausas de descanso, y pesos que debería cargar y manejar cada operario. Todo esto con el objeto de determinar las variables que influían en el resultado del esfuerzo humano y encontrar la manera de optimizarlo.

Esta obsesión de Taylor lo convirtió en un estudioso del hombre como máquina y lo obligó a creer que todo lo que el ser humano necesitaba para trabajar con rapidez y eficientemente, era contar con controles y sistemas óptimos de producción, sin considerar, ni remotamente, la naturaleza de los individuos, sus necesidades, motivos y aspiraciones.

HENRY FAYOL.<sup>(1)</sup> Ingeniero francés, contemporáneo de Taylor, que al igual que éste fue iniciador de los estudios de administración.

Fayol, como Taylor, se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una sistematización y al establecimiento de principios

(1) . Idem. página

que la tornaran más eficaz y menos empírica e improvisada, de ahí que su preocupación fuera la de integrar un cuerpo doctrinal para el desarrollo de la administración.

Su aportación más valiosa fue la proposición de un método o sistema - que, como él sostenía, permitiría a la administración tener un orden o secuencia lógica de desarrollo. Propuso e implementó el proceso administrativo de previsión, organización, integración, dirección y control. También desarrolló la idea de que en todas las organizaciones, pequeñas y grandes, existen áreas perfectamente definidas, con lo cual propuso la división funcional de las organizaciones y aportó la idea de crear una área administrativa dentro de las mismas.

Sin embargo, a pesar de sus grandes aportaciones para la integración de una verdadera ciencia de la administración, su concepción del hombre -- dentro del trabajo no va más allá de la de Taylor, y tampoco realiza mención alguna sobre el fenómeno de la motivación en las organizaciones. Toda su preocupación se centró en dotar a la administración de una doctrina basada en un método científico que permitiera a las organizaciones sociales alcanzar las metas fijadas.

#### CORRIENTE HUMANO RELACIONISTA

ELTON MAYO.-<sup>(1)</sup> Fue el iniciador de la escuela o corriente administrativa denominada humano-relacionismo. Mayo y sus colaboradores realizaron una serie de estudios en la Western Electric de Hawthorne, en la que trataban de demostrar la siguiente hipótesis: las condiciones físicas del trabajo

(1) Orígenes y perspectivas de la admón. Ríos Salay y Paniagua Aduna, Ed. -- Trillas, México 1978, págs. 103 a 111.

afectan de manera determinante el aumento de la producción. Sin embargo, para su sorpresa pronto encontraron que había otros factores no considerados por él que afectaban notablemente el entorno laboral.

Ante esto, Mayo aventuró una serie de planteamientos subjetivos. Manejó un nuevo elemento, vital para el desarrollo de cualquier organización: la comunicación.

Consideró que los resultados obtenidos del personal no eran fruto de factores económicos o físicos, sino producto de la situación social del grupo y de una deficiente comunicación.

La carencia de un estudio riguroso y una metodología científica, llevaron a Mayo a cometer una serie de errores en sus apreciaciones y a tener una visión limitada y subjetiva de las variables manejadas y de los resultados obtenidos. Sin embargo, podemos considerar que Mayo descubre una serie de principios básicos dentro del estudio de las organizaciones y que, a pesar de haberles dado un valor simplista o un enfoque erróneo, representan una aportación valiosa para el desarrollo de la administración.

En primer lugar, los experimentos de Hawthorne definen la importancia fundamental del trabajo dentro de la vida social del hombre.

Por otra parte, se comienza a manejar el concepto de grupo dentro de las actividades organizacionales y se comprende que la actitud de los individuos corresponde, en mucho, a objetivos, necesidades y actitudes grupales.

Otro punto de importancia que se debe a las investigaciones del equi-

po de Mayo, relacionado en gran parte con los anteriores, es la trascendencia del factor social, o las necesidades sociales de los individuos, dentro de las organizaciones.

Asimismo, otra aportación valiosa es la consideración que hace de la comunicación como elemento básico de las organizaciones.

ABRAHAM MASLOW.-<sup>(1)</sup> Ha sido uno de los más importantes exponentes de las teorías sobre motivación. Fue el primero en estudiar de lleno y con profundidad el fenómeno motivacional del ser humano.

Afirmó que la conducta del hombre está regida por el conjunto de necesidades que posee a las que definió, clasificó y jerarquizó, y que era la satisfacción jerárquica de estas necesidades lo que movía e impulsaba a los seres humanos.

La escala de necesidades del ser humano propuesta por Maslow es la siguiente:

**Necesidades Fisiológicas.**- Las definió también como necesidades primarias, siendo éstas las básicas del organismo, tales como alimento, agua, aire, y sueño. Incluyen también la actividad sexual y el movimiento.

**Necesidades de Seguridad.**- En este caso, Maslow se refiere a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de su existencia.

(1) Psicología Industrial. Milton L. Blum y James C. Naylor. Editorial Trillas México, 1977. Págs. 476 - 483.

Necesidades Sociales.- Estas son las de relacionarse afectivamente y ser aceptado por otros individuos y la de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo y de ser aceptado por sus semejantes.

Necesidades de Estimación.- Conocidas también como necesidades psicológicas son las que representan al ego de un hombre en operación basadas en una autoevaluación estable y bien fundamentada la necesidad de respeto propio, autoestima y la estimación de los demás.

Necesidades de Autorealización.- En el nivel final de la jerarquía se encuentra la necesidad de autodesarrollo, que significa el logro pleno de la capacidad personal para actuar.

Para Maslow el concepto jerárquico es determinante, ya que sus premisas fundamentales son las que a continuación se enuncian:

1.- El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.

2.- El individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.

3.- Se dice que los grupos de necesidades de los primeros dos niveles son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta en la estructura piramidal.

DOUGLAS MCGREGOR.- En su obra "El Aspecto Humano de las Empresas", puso de manifiesto la importancia que tiene para la dirección de todo organismo social conocer y entender el comportamiento humano en las situaciones de



trabajo. Refutó la teoría clásica de la administración, a la que denominó Teoría "X", y propuso una nueva forma de dirigir la gerencia de toda organización denominandola Teoría "Y".

Su hipótesis era en el sentido de que si los administradores conocían y comprendían a sus subordinados podrían elegir, y llevar a la práctica, - el conjunto de motivaciones que mejor dirija e impulse a los empleados a - conseguir los objetivos fijados. Basó su tesis, de aprovechamiento de Re cursos Humanos, en la teoría de necesidades propuesta por Maslow, pero hizo énfasis en lo que representan para el individuo las necesidades sociales, y su impacto en las organizaciones, si estas descuidaran este aspecto tan importante de la naturaleza humana.

FREDERICK HERSBERG.- Realizó una serie de estudios en la Case Western University, en donde desarrolló una teoría de motivación del trabajo, a la -- que llamó Teoría de Motivación-Higiene. Hersberg, al igual que McGregor y Argyris, se interesó en el conocimiento del comportamiento humano, sus motivos y necesidades comunes, así como en el valor inestimable que éstos conocimientos podrían tener para las organizaciones y los individuos. Por medio de su investigación concluyó que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades, que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera diferente. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, esto se debía al medio en que trabajaba. Por otro lado, cuando la persona se sentía bien en su trabajo, esto tenía que ver con la actividad misma. Hersberg llamó a la primera categoría de necesidades: Factores Higiénicos, porque describen el ambiente

1) Psicología Industrial. Milton L. Blum y James C. Naylor. Editorial - Trillas. México 1977. Págs. 538 - 541.

laboral y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en esa actividad. A la segunda categoría la llamó Motivadores, porque son los factores que realmente parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

El análisis de los factores manejados por Hersberg y sus repercusiones en el trabajo se verá en la segunda parte de este capítulo: Satisfacción en el Trabajo, por lo que en ésta sección sólo nos avocamos a enfocar su teoría como una valiosa aportación para el conocimiento del comportamiento humano, sus intereses y sus motivos.

CHRIS ARGYRIS.-<sup>(1)</sup> Teoría Inmadurez-Madurez. Ha realizado una serie de investigaciones en organizaciones industriales para determinar cual es el efecto de las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal en el ambiente de trabajo.

Sostiene que el desarrollo personal es afectado por las condiciones de la situación en la que trabaja, debido sobre todo, a la incongruencia existente entre las necesidades de los individuos y las demandas de las organizaciones.

Desarrolló la Teoría Inmadurez-Madurez, en la que, según él, hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que éste llegue a ser una persona madura con los años:

Primero, un individuo avanza de un estado pasivo en tanto que niño a

1) Administración y Comportamiento Humano. Hersey - Blanchard. Editorial Técnica. México 1975. Págs. 90 - 97.

un estado creciente de actividad en tanto que adulto. Segundo, un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa como adulto. Tercero, un individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras. Cuarto, un individuo tiene intereses erráticos, causales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto. Quinto, la perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero al madurar, su perspectiva temporal se amplía para incluir el pasado y el futuro. Sexto, un individuo como niño está subordinado a todos, pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto y Séptimo, como un niño un individuo carece de conciencia de una "yo" pero como adulto, no sólo está consciente de éste, sino que es capaz de constatarlo.

Argyris afirma que la personalidad "sana y normal" de todo individuo se desarrolla a lo largo de estos cambios que residen en un continuo de inmadurez-madurez.

También señala que, en muchos casos, cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en algunas organizaciones le impiden madurar. En estas organizaciones, se les da un control mínimo sobre su medio y se les estimula a ser pasivos, dependientes y subordinados; por tanto, se conducen inmaduramente. En muchas organizaciones se espera que el trabajador actúe de una manera inmadura en vez de como un adulto maduro.

I N M A D U R E Z

M A D U R E Z

pasividad. . . . .	mayor actividad
dependencia. . . . .	independencia
pocas maneras de comportarse	capacidad para comportarse de muchas maneras
intereses erráticos y profesionales. . . . .	intereses más profundos y fuertes
perspectiva temporal corta . . . . .	perspectiva temporal larga (pasado y futuro)
posición subordinada . . . . .	posición de igualdad o superioridad
falta de conciencia del "yo" . . . . .	conciencia y control del "yo"

CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ

Según Argyris, impedir que la gente madure forma parte de la naturaleza misma de las organizaciones formales, debido a que los organismos son creados generalmente para alcanzar metas u objetivos que se logran mejor colectivamente y que se ven como concepción de un arquitecto. Bajo éste sentido, el individuo es conformado al puesto. El dinero es lo importante. Este diseño está basado en cuatro principios básicos de la administración científica: Especialización de la Tarea, Cadena de Mando, Unidad de Dirección y Apertura de Control. La administración trata de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad de la organización haciendo de los trabajadores "piezas intercambiables".

Argyris piensa que estos conceptos de organización formal conducen a supuestos erróneos sobre la naturaleza humana y que son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad del individuo. El

ve una clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal como existen actualmente.

Argyris afirma que deben ampliarse la responsabilidad individual de los trabajadores para beneficio de ellos y de la misma organización. Dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo les ayuda a satisfacer algo más que las necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual, a su vez, los motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales. Aunque, reconoce que no todos los trabajadores están dispuestos a aceptar más responsabilidades o enfrentarse a problemas adicionales que la responsabilidad trae consigo, también sostiene que el número de empleados cuya motivación puede mejorarse aumentando y elevando su responsabilidad es mayor de lo que sospechan muchos de los administradores.

## CONCEPTUALIZACION DEL TRABAJO

Otro elemento de gran importancia y en el cual se fundamenta todo el desarrollo de este primer capítulo es el trabajo, decimos lo anterior dado que la investigación va dirigida al conocimiento de los diferentes modelos de liderazgo utilizado dentro de una organización.

Desarrollaremos el tema considerando brevemente los puntos de vista - de los tratadistas del derecho laboral (enfoque legal); así como la visión que los economistas tienen acerca de él y, por último, lo que para nosotros significa el trabajo.

### ENFOQUE LEGAL

Se considera al trabajo como la actividad con la que se producen bienes económicos, sociales y culturales, que sirven a otras personas con las que el trabajador entra en una relación regulable por las normas legales vigentes, y por cuya actividad recibe una compensación o retribución.

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 3° nos dice que "trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo preste y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social."

El artículo 8° nos menciona que "trabajador es la persona física o moral que efectúa un trabajo personal subordinado a cambio de un salario".

Para los efectos de la Ley correspondiente se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada oficio".<sup>(1)</sup>

### ENFOQUE ECONOMICO

Trabajo es uno de los factores de producción y uno de los diversos tipos de acciones que el individuo realiza para transformar el medio ambiente con la finalidad de satisfacer directa o indirectamente, las necesidades humanas, sin que antes hayan sido creados los objetos materiales. El trabajo ligado a la distribución de productos y las actividades que sirvan para satisfacer las necesidades humanas que no produzcan objetos materiales se le denomina trabajo no productivo, distinguiéndolo de trabajo productivo, que es el que sí crea objetos; al primero también se le denomina servicio.<sup>(2)</sup>

Sobre el trabajo los economistas han formulado diversidad de juicios. Los fisiócratas afirmaban que solamente el trabajo agrícola era el que obtenía el producto neto. Adam Smith exclusivamente consideraba productivo -- aquel trabajo que aumentara la masa de bienes materiales.. J.B. Say consideraba como trabajos productivos a todos los que son productores de utilidad. Marx y su escuela establecen que únicamente el trabajo es productivo,

(1) Ley Federal del Trabajo, México 1980, pags.5 y 8

(2) Oskar Lange. Economía Política, Fondo de Cultura Económica, México páginas 12-16

y que tanto el trabajo material como el intelectual se debe considerar productivo. La teoría moderna tiende a afirmar que todo trabajo es productivo si es creador de utilidad; en la práctica es erróneo considerar al trabajo como un todo homogéneo, puesto que en la vida económica se presenta en formas diferentes: trabajo de invención, de organización, de dirección, de ejecución, calificado y no calificado, etc. Los individuos que producen no lo hacen aisladamente, incluso los trabajos de invención se efectúan cada vez más en equipo, lo cual conduce a una progresiva división del trabajo. Este fenómeno demuestra el carácter social del trabajo. (1)

#### ¿TRABAJO, UN MEDIO O UN FIN?

Como hemos visto, a través de todos los tiempos el trabajo ha sido visto desde una infinidad de enfoques. En la Biblia se menciona que "el hombre y la mujer deben ganar el pan con el sudor de su frente".

La esclavitud una de las mayores degradaciones que puede padecer el hombre, demuestra cómo el trabajo ha sido considerado algo indigno. Esta labor era realizada por quienes no poseían nada, los que eran diferentes, o por los que nacían de padres esclavos. Con el devenir de los tiempos la concepción del trabajo se ha modificado sustancialmente; el hombre dejó de ser esclavo para convertirse en siervo de la gleba durante la Edad Media; después ha sido considerado como peón, aldeano, campesino, jornalero y asalariado. Al llegar la Revolución Industrial y hasta nuestros días ocurre

(1) Enciclopedia Básica Salvat, Ed. Salvat Tomo 12 pag. 3186 Salvat Editores, S.A.



un proceso de cambio continuo y agigantado que crea diversos tipos, obviamente no tradicionales, de relaciones laborales.

Es hasta este cambio radical en los sistemas de producción en que el hombre empieza a desarrollar un trabajo más específico que exige un grado mayor de habilidad y de conocimiento. Se desarrolla una relación formal de trabajo que da nacimiento a las organizaciones sindicales y patronales, surgen sistemas bien definidos que especifican y norman las actuaciones de los individuos en las organizaciones y que van evolucionando y sofisticándose con los años.

Sin embargo, aún en la actualidad es difícil saber qué significa o -- qué representa exactamente el trabajo para el hombre. A pesar de los grandes avances de las ciencias sociales y de la profusión en el conocimiento del comportamiento humano; los investigadores se han enfrentado a una infinidad de variables cuando han tratado de definir el significado social del trabajo. Como ya lo ha mencionado F. Hersberg, el trabajo es la actividad social más importante del hombre. Sin embargo, es bien palpable que la mayoría de los trabajadores no encuentran en la ejecución de la tarea asignada una plena identificación con el trabajo realizado.

Nosotros consideramos que muchas personas se valen del trabajo como un medio para satisfacer necesidades individuales sin identificarse con -- los objetivos que busca la organización. Esto se debe, tal como lo menciona Douglas McGregor en su obra "El Aspecto Humano de las Empresas", a que las organizaciones no han sido capaces de brindar a los trabajadores una -

satisfacción plena en el desempeño de su labor, al limitarlo e impedirle - la utilización plena de sus capacidades físicas y mentales, lo cual ha con-ducido a que el trabajador muestre una actitud negativa hacia el trabajo. No obstante, es bien cierto que un trabajo bien realizado proporciona sa--tisfacción a quien lo ejecuta. Esta última aseveración nos demuestra cómo el trabajo puede llegar a ser considerado como un fin y no como un medio.

## SATISFACCION EN EL TRABAJO

Las personas en su trabajo obtienen una serie de compensaciones y satisfacciones, derivadas del desarrollo de tales actividades, que son independientes al factor económico.

Dichas compensaciones y satisfacciones se refieren a que el individuo por el solo hecho de trabajar, se siente parte integrante de una sociedad a la cual pertenece, al mismo tiempo que logra un status o posición dentro de ella.

El individuo por su deseo de superación dentro de las organizaciones - requiere que se le brinden mayores responsabilidades, lo cual redundará en su beneficio y en el de la empresa. El brindar a las personas mayores responsabilidades, oportunidades para desarrollarse y para madurar dentro del trabajo, no sólo le ayuda a satisfacer algo más que las necesidades fisiológicas y de seguridad que menciona Maslow dentro de su escala de necesidades, sino que también les motiva y permite usar, en mayor medida, su potencial en el cumplimiento de las metas de la organización.

Una de las causas por las que un individuo no desarrolla plenamente -- sus habilidades, conocimientos y experiencias en el ejercicio de su trabajo es la escasa realización que obtiene del mismo. El obtenerla de manera total, significa el logro de todos y cada uno de los objetivos que se haya fijado, así como establecer una relación cordial entre sus compañeros y directivos.

A partir de la década de los 50's los directivos de las empresas se -- han dado cuenta de la necesidad imperiosa de conocer las causas por las --

cuales la gente no aumenta su productividad, y se han realizado algunos estudios para conocer lo anterior, tal es el caso de la teoría de Herzberg,<sup>(1)</sup> también conocida como Teoría de los Motivadores y los Factores Higiénicos o Teoría Dual.

Para efectos de este capítulo trataremos esta teoría de forma general, la cual señala que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto como la responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente a la persona; es decir, causan satisfacción, pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, tales como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes.

En resumen, la teoría indica que las carencias experimentadas por el sujeto, ya sea en el medio físico o social de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y relaciones personales adecuadas no le causan satisfacción. También nos menciona que las prestaciones de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, etc.) y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, que deben ser instituidas en las empresas por disposición legal, sólo tenderán a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, para llegar a ésta será necesario brindar mayores responsabilidades a los trabajadores y dar mayor oportunidad y apoyo para el desarrollo de su iniciativa.

(1) Florencio Rodil Urrego y Francisco Mendoza Trejo "Lectura Sobre Organización", Ed. Trillas, México: 1975, págs. 126-128.

Herzberg afirma que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

INSATISFACCION	NO SATISFACCION
NO SATISFACCION	SATISFACCION

Para tal efecto, consideramos prudente proporcionar las definiciones de "insatisfacción, satisfacción y no satisfacción", las cuales nos darán un panorama más amplio sobre este tema.

a) FACTORES DE INSATISFACCION.- Entendidos como la ausencia de prestaciones de carácter económico y social, tales como vacaciones, aguinaldo, despensas, etc., que permitan al individuo ver incrementada su percepción salarial y su nivel de vida.

b) FACTORES HIGIENICOS.- En esta división se encuentran los factores económicos y sociales a los que denomina Herzberg: Factores Higiénicos en la Organización, pero la ausencia de otros elementos de carácter intrínseco, como son la satisfacción del trabajo realizado y los logros personales en el medio ambiente de la organización en que se desenvuelven los individuos.

c) FACTORES MOTIVADORES O DE SATISFACCION.- En este concepto Herzberg

engloba una situación completa de trabajo, en donde los individuos además de encontrar los factores económicos que permiten elevar su nivel de vida, encuentran en la realización y desenvolvimiento de su trabajo una plena satisfacción personal, ya que contempla la responsabilidad - que el individuo tiene en su trabajo, la filosofía y prácticas administrativas de la empresa, el estilo de liderazgo utilizado por su jefe inmediato y la sensación de que se efectúa una tarea que además de contribuir a la consecución de los objetivos personales, se contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

A continuación presentamos los factores considerados por F. Herzberg, a los que llamo Factores Higiénicos y Motivadores:

<u>FACTORES HIGIENICOS</u>	<u>MOTIVADORES</u>
Medio ambiente	El trabajo mismo
Políticas y Administración	Exito
Supervisión	Reconocimiento del logro
Condiciones de trabajo	Trabajo desafiante
Relaciones interpersonales	Responsabilidad acrecentada
Dinero	Desarrollo y adelanto
Posición	
Seguridad	

Con respecto a la teoría citada y en relación a la satisfacción en el trabajo, consideramos que los resultados que obtuvo dentro de su investigación, a pesar de haberlos logrado en base a su metodología y utilizando --

únicamente a dos tipos de profesionales (contadores e ingenieros), y que - haya generalizado sus conceptos, ha logrado enriquecer a las ciencias del comportamiento.

Existen muchos investigadores que han tratado de desechar esta teoría sin que a la fecha lo hayan logrado. Al contrario, han reforzado algunos de los puntos que menciona. Tal es el caso de Johnson y Nawrock. en 1957, y Meyers, en 1964.

Como se mencionó con anterioridad, para el individuo la satisfacción - en el empleo está determinada tanto por el grado de interés que le inspira su trabajo, como por la actitud que asume ante la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la compañía, el supervisor y los compañeros de trabajo.

Las personas poseen determinados valores que desean satisfacer en su - trabajo, hay a quienes interesa la seguridad, otros en cambios buscan las ganancias y algunos más requieren de otro tipo de satisfactores. Aunque - las personas se diferencian en sus valores, a veces se muestra una uniformidad moderada entre los integrantes de determinados grupos.

Debe advertirse que los valores son susceptibles de algún cambio moderado, según sean los factores económicos, sociales y de otro tipo que influyan en el individuo

La comprensión de dichos valores, por parte de las organizaciones, puede ser muy útil para la elaboración de programas relativos al personal y - para la toma de decisiones.

A continuación presentamos una lista de factores que influyen en la satisfacción del individuo en su trabajo que no necesariamente todos se relacionan con el aspecto financiero:

- 1) El estado que ocupa el individuo dentro del grupo económico y social con el cual está identificado.
- 2) Las relaciones con los supervisores y compañeros en el trabajo.
- 3) La naturaleza del trabajo
- 4) El horario de trabajo
- 5) La oportunidad de desarrollo
- 6) La libertad de una supervisión estrecha
- 7) Los ingresos
- 8) Los resultados visibles
- 9) La satisfacción que se experimenta por hacer una buena obra
- 10) El ambiente
- 11) La competencia
- 12) La responsabilidad
- 13) La libertad para expresarse
- 14) La seguridad
- 15) La información sobre la táctica y orientación de la compañía.



El peldaño de una escalera no fue hecho para descansar en él, sino para que sostenga el pie del hombre el tiempo suficiente y éste coloque el otro pie en el peldaño de más arriba.

Thomás Haxleg

C A P I T U L O    I I

## C A P I T U L O   I I

### AMBIENTE Y GRUPOS DE TRABAJO

DEFINICION.- Ambiente se refiere a todos aquellos factores que de alguna manera están involucrados e influyen directa e indirectamente con las actividades que desarrolla el individuo en la organización.

Este tema lo dividiremos en los siguientes puntos:

- a) La Organización Total
- b) Los Grupos de Trabajo

#### LA ORGANIZACION TOTAL <sup>(1)</sup>

Toda Organización pertenece a un medio ambiente o macroambiente con el cual mantiene un constante intercambio de energía; asimismo, esta organización cuenta con subsistemas, los cuales conforman su ambiente de trabajo.

Para redondear esta idea haremos mención de lo siguiente:

Para que una organización se mantenga por sí misma y funcione eficazmente debe tener un cierto número de actividades diferentes y bien entendidas. Debe tener un sistema de producción; un conjunto de actividades para producir mercancías, servicios o ideas que la empresa busca proporcionar a su ambiente.

De este modo, el mejor conocimiento tecnológico se usaría en diseñar -

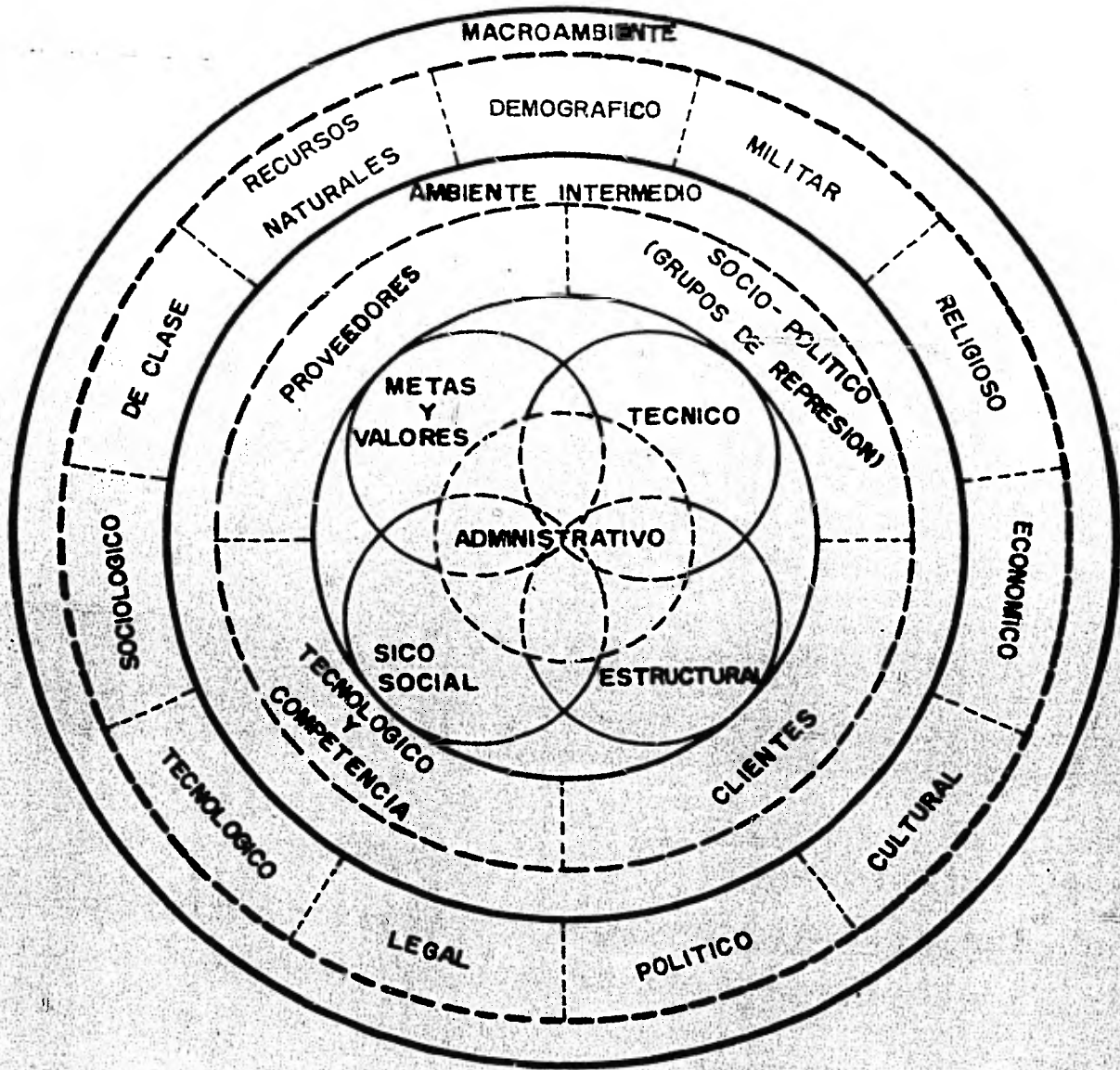
(1) Bianchi, Héctor op. cit: CH-01, Módulo complementario  
Apuntes preparados para el Curso de Desarrollo Organizacional para el -  
Grupo Nacional Provincial. México 1979.

las actividades. Debe tener un sistema de mercadeo y distribución que, -- otra vez, usaría idealmente el mejor conocimiento disponible para promover y distribuir el producto. Debe contar con un sistema de diseño de productos para crear bienes técnicamente prácticos y comercialmente útiles. Para enlazar estas actividades requeridas debe tener un sistema de comunicación -decisión. También se necesita un conjunto de recompensas y castigos (financieros y no financieros). Finalmente, se necesita un mecanismo impulsor que asegure la contribución de todos aquellos individuos que trabajan en la organización.

Ahora bien, como ya se mencionó con anterioridad, la organización cuenta con subsistemas, los cuales conforman su ambiente de trabajo, a los que podemos definir de la siguiente manera:

- I.- Subsistema de Valores y Metas
- II.- Subsistema Técnico
- III.- Subsistema Psicosocial
- IV.- Subsistema Administrativo
- V.- Subsistema Estructural

LA ORGANIZACION TOTAL



GRAFICA I

Para una mejor comprensión de estos subsistemas, los analizaremos detalladamente:

#### I.- SUBSISTEMA DE VALORES Y METAS<sup>(1)</sup>

Este es uno de los más importantes, ya que en él se fijan los valores y metas que se van a manejar dentro de la organización y que de alguna manera influyen en el individuo para su desempeño dentro de ella. De aquí se desprende que una fijación de metas y valores debe ser bien implantada, ya que de no ser así se ocasiona insatisfacción en el individuo, lo que representa una disminución de sus funciones dentro de la empresa.

En la medida que hagamos partícipes de nuestras metas y valores a los individuos, en esa medida ellos se sentirán importantes en la organización y su colaboración será mayor y la obtención de las metas fijadas les serán más fácil alcanzarlas.

#### II.- SUBSISTEMA TECNICO (2)

Se encuentra integrado por todos y cada uno de los elementos que le facilitarán al individuo la ejecución de determinada tarea, dichos factores son:

- a) Herramientas
- b) Maquinaria
- c) Conocimientos
- d) Procedimientos
- e) Métodos

De la manera en que estos elementos sean proporcionados al individuo, -

(1) Ibid pág.

(2) Ibid pág.

tanto cualitativa como cuantitativamente, de ese modo el trabajador se va a desempeñar mejor en su trabajo, lo que repercutirá en su satisfacción y, por ende en una elevada productividad.

Para reafirmar un poco más lo expuesto, mencionaremos que las dos partes factibles de este subsistema son: las satisfacciones humanas que ofrece una tarea efectuada y la tecnología en que se basa el trabajo en sí y su relación con otros puestos.

### III.- SUBSISTEMA PSICOSOCIAL <sup>(1)</sup>

Partiendo de la base de que el sistema social se encuentra formado por individuos y grupos con expectativas que, convergen y que interactúan entre sí, desprendemos que este subsistema preve todos los comportamientos individuales y motivacionales, los roles y las actuaciones dentro de un grupo de trabajo, por tanto, se va a ver afectado por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente que trabaja para la empresa.

### IV.- SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO <sup>(2)</sup>

En este se observa la importancia de la planificación y control que, a su vez, guardan estrecha relación con el aspecto de información y toma de decisiones.

Es decir, este último aspecto se refiere al valor que se le asigne a la información, ya sea por prioridad o visibilidad, con objeto de que lle-

(1) Ibid pág.

(2) Ibid pág.

que al lugar y a la hora indicada.

El aspecto Toma de Decisiones esta fuertemente afectado con acciones - dirigidas hacia nuevas formas de conducta respecto a los diferentes modos de dirigir una empresa que básicamente serían los siguientes:

- a) Establecer:
  - Metas
  - Mecanismos de control
- b) Desarrollar Planes:
  - Operacionales
  - Estratégicos
- c) Diseñar estructuras

#### V. - SUBSISTEMA ESTRUCTURAL <sup>(1)</sup>

Nos indica la forma en que se encuentra organizada la empresa, sus componentes serían los grupos de tareas especiales que se encuentran representados por los organigramas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y diagramas, en los cuales se observa el flujo de trabajo, etcétera.

Ahora bien, el elemento humano es indispensable en toda organización, ya que forma parte del ambiente de trabajo; pero no aisladamente, sino formando grupos para la realización conjunta de tareas; ya que como se sabe, la realización de trabajo en equipos o grupos resulta ser más fácil y productiva.

Se hace por ello necesario analizar un poco más de cerca a los grupos de trabajo.

(1) Ibid pág.



## LOS GRUPOS DE TRABAJO

Dos o más personas que entablan cualquier relación entre sí constituyen un grupo. Es posible que los miembros de un grupo no lleguen a conocerse nunca; las personas cuya interacción se efectúa por correspondencia o que jamás interactúan directamente son miembros de grupos con ciertas condiciones. La característica primordial es que haya una relación, y si ésta es el trabajo tendríamos bien identificados a ésta clase de grupos.<sup>(1)</sup>

DEFINICION DE GRUPO.- Es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir, observables) entre sí. Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud.<sup>(2)</sup>

Una de las experiencias más ricas del hombre se deriva de su trabajo en conjunto para lograr un fin común.

En todas las culturas y épocas los hombres han buscado esta experiencia. En nuestra propia sociedad, mucha literatura atestigua el hecho de que la gente en organizaciones grandes tiende a formar grupos de trabajo pequeños, informales, aún en circunstancias donde su formación parecería ser difícil e inverosímil.

Ahora bien, para que una organización sea más funcional en todos y cada uno de sus niveles, sus miembros tendrán que participar en un conjunto

(1) Esquema Conceptual para describir el comportamiento del grupo de trabajo (Harvard University)

(2) Dinámica de Grupos (Darwin Cartwright-Alvin Zander) Ed. Trillas Cap. 3 Págs. 60

de actividades en el que se comprometan grupalmente.

Al personal de una empresa se le asignan labores a desempeñar fijándole, al mismo tiempo, relaciones jerárquicas de acuerdo a la organización de la compañía.

Cuando la gente trabaja junta, pronto empieza a pensar y a comportarse diferente a como lo hace de manera individual.

Algunas veces este comportamiento ayuda a un desempeño más efectivo de la tarea asignada; en otras puede hacer que se estanque.

Por lo que podemos afirmar que en toda organización existen grupos formales y grupos informales.

**GRUPOS FORMALES.-** Son aquellos que se conforman bajo una estructura bien definida, en la cual tienen una posición bien identificada y de reconocimiento general dentro de la organización; para ejemplificar, cabría mencionar que dentro de cada organización existen secciones y departamentos (Cobranzas, Recursos Humanos, Contabilidad, Compras, Producción, etc.), los cuales están bien estructurados y reconocidos por la misma.

**GRUPOS INFORMALES.-** Están compuestos por individuos que convergen en actitudes, objetivos, comportamiento, etc., y que de alguna manera se unen para el logro de los mismos, su característica primordial es que dichos grupos no están reconocidos por ningún tipo de estructura.

Ahora bien, la empresa está formada por grupos y estos a su vez por personas, quienes, por sus características, son únicos e irrepetibles, debido a su diferente capacidad intelectual y sentimental que le permiten esco-

ger su libertad, establecer su escala de valores, normas y relaciones interpersonales, las cuales, en ocasiones, pueden ser fuente de conflicto.

Estos grupos dan a sus miembros una oportunidad para el intercambio social para ganar la estima y el soporte emocional. Estos grupos espontáneamente desarrollan normas que repercuten en el comportamiento de sus miembros.

Como se ha visto hasta ahora, el comportamiento del individuo dentro de los grupos es variante; asimismo, ésta variación puede ser positiva o negativa y, por tanto, tales conductas influyen en la productividad personal de manera determinante, por ello algunos autores marcan como medida el logro de la cohesión de grupo.

### (1,2) C O H E S I O N

De entrada es necesario mencionar que la cohesión se fundamenta en una semejanza percibida entre las personas. Cuanto más semejantes parecen los demás, más fácil es relacionarse con ellos y más atractivos resultan socialmente. La cohesión se expresa también según el grado de distancia social. Los miembros de los grupos que tienen una gran cohesión se sienten cerca unos de otros y, debido a ello, perciben muy poca distancia social que los separe. Los individuos que no quieren o no pueden reducir la distancia social no forman parte de grupos muy unidos.

(1) Bianchi, Héctor Op.Cit.; CH-08 Modulo complementario

(2) Tomada de el libro " Lecturas sobre Organización" Capítulo 3, Rodil Urrgeo, Florencio Mendoza Trejo.

## LA COHESION EN LOS GRUPOS DE TRABAJO<sup>(1)</sup>

Debido a que la necesidad de entablar una interacción social y de estar en compañía suele ocupar nuestra vida y nuestros actos comunes, las actividades de grupos que tienen valores prácticos suelen crear también valores emocionales o afectivos. Es decir, aunque a cinco o seis individuos les hayan encomendado una labor relativamente desagradable, suelen hallar ciertas recompensas positivas en el mero hecho de trabajar conjuntamente. Haber sido asignado a la misma tarea les hace tener algo en común y, a medida que se adentran en el cumplimiento de sus obligaciones, crean marcos de referencia comunes y comparten comunes experiencias.

No todos los grupos de trabajo logran crear una cohesión profunda. En ocasiones, el resentimiento contra la autoridad que reúne o supervisa al grupo es tan fuerte que obstaculiza el verdadero aprecio por sus miembros. Sin embargo, ese resentimiento no siempre impide que se cree una cohesión, puesto que también es posible que los miembros del grupo se sientan unidos por su actitud negativa a las personas con autoridad. En algunos casos esta hostilidad no puede expresarse directamente, y entonces se vuelca sobre la labor asignada o sobre otros miembros del grupo. Esto suele ocurrir cuando algunos de ellos aceptan el trabajo con más o menos complacencia y otros no. El resultado es una cohesión muy escasa y una labor grupal ineficaz.

Los dirigentes de organizaciones han hecho hasta ahora muy poco por entender el comportamiento de los trabajadores, ya sea en lo individual o --

(1) Bianchi, Héctor Op. Cit.; CH-08 Modulo complementario

grupales, para buscarle solución y encausarlo hacia un desempeño eficaz en su labor, además de que no se han dado cuenta de la importancia que tiene la implantación de un adecuado ambiente de trabajo, ya que de ello depende mucho la productividad del trabajador y el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Ahora bien, de principio se puede decir que corresponde a los administradores de cualquier organización comprender cabalmente los componentes de su ambiente, pueden proponerse la importante tarea de determinar las interacciones existentes en los segmentos del ambiente, de tan decisiva repercusión en las operaciones de una empresa. Es responsabilidad general de todos los miembros de una organización poseer esta información y es imperativo que los administradores dispongan de ella.

Asimismo, se sabe que la organización está sometida a una vigilancia más o menos estrecha de la propia sociedad. Si quiere continuar operando a largo plazo, la organización debe suministrar aquello reclamado por la parte de la comunidad a la que de una manera u otra debe servir.

En otras palabras, se le juzga por la medida en que pueda realizar su misión y el juez definitivo será la propia sociedad. Por tanto, la administración debe comprender los reclamos de esta última y la organización debe estar estructurada de modo tal que pueda satisfacerlos.

Cada hombre es, en cierto modo,

- a. Como todos los otros hombres,
- b. Como algún otro hombre,
- c. Como ningún otro hombre.

Clyde Kluckhohn  
y Henry A. Murray

C A P I T U L O     I I I

## C A P I T U L O    I I I

### INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO

#### LIDERAZGO

Uno de los problemas que suceden dentro de toda organización es el de dirigir, mandar, coordinar, ordenar, etc.,; el problema no estriba en hacerlo, sino en saber cómo efectuarlo adecuadamente, este tipo de problemas en la parte superior de toda estructura organizacional, es decir, en todas aquellas personas que de alguna manera tienen que dirigir, mandar y coordinar. En una palabra, en cualquiera que ejerza algún tipo de liderazgo.

Ahora bien, cuando una persona es reconocida como líder, va de la mano el otorgamiento de autoridad y poder, para lo cual es necesario que defina mos tales aspectos.

#### AUTORIDAD

Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta las considere apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.<sup>(1)</sup>

Al analizar la definición de autoridad no podemos pasar inadvertido un elemento muy importante: el mando,<sup>(2)</sup> entendiéndolo como el ejercicio pleno de la autoridad lo que hace necesario delinear las funciones y áreas del mando como se detallan a continuación:



<u>AREA</u>	<u>FUNCION</u>
Directiva	1.- Establecer lo que debe hacerse
Administrativa	2.- Establecer cómo debe hacerse
Supervisora	3.- Vigilar que se haga

El mando se ejerce mediante dos formas que son:

ORDEN.- Es el ejercicio de la autoridad, por medio del cual un su  
pervisor transmite a un subordinado la indicación de que  
una actividad debe ser realizada.

Para que una orden sea efectiva debe seguir los siguientes lineamien-  
tos:

- a) Planear la orden
- b) Transmitirla adecuadamente, con precisión, claridad y objetividad; es recomendable hacerla por escrito.
- c) Verificar su cumplimiento y la reacción que produjo.

INSTRUCCION.- Es la secuencia de operaciones que habrán de apli--  
carse en los casos idénticos que se presentan en forma re  
petitiva: Es el medio para transmitir instrucciones, los  
instructivos y circulares de trabajo.

### TIPOS DE AUTORIDAD

Se han efectuado múltiples investigaciones sobre el tema, pero no exis-  
te aún clasificación definitiva alguna. Consideramos que la autoridad se  
presenta en dos formas:

AUTORIDAD FORMAL.- Es la fundamentada en la estructura de la organiza

ción, o sea, la que necesita de un supervisor para ser aplicada.

AUTORIDAD INFORMAL.- La que no está concebida dentro de la estructura de la empresa, y se origina con base a la personalidad de los individuos.

Cabe hacer la aclaración de que cualquiera de los dos tipos de autoridad se sustenta en los conocimientos técnicos o especiales que posea el líder.

#### P O D E R

Es la capacidad que se tiene para controlar los actos de los demás; -- abarca la habilidad para mandar, exigir obediencia a las órdenes y para tomar decisiones que afecten la actuación de los individuos.

#### TIPOS DE PODER<sup>(1)</sup>

Según French y Raven en su obra "The Basic of Social Power"; "Group Dynamics"; "Research and Theory"; Ed. Cartwright & Zandera, Elmsford, 1960, identifican cinco bases distintas del poder que una persona puede usar para influir en otra. A continuación se detallan cada una.

PODER LEGITIMO.- Este se deriva o de la cultura o de la organización, sí y sólo si ésta es aceptada como legítima. Así ocurre especialmente en las -

(1) Bianchi Héctor cita CH37 Módulo Complementario

organizaciones que tienen una jerarquía de autoridad. Las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder de las que se hallan en los niveles superiores de la organización.

El poder legítimo va a depender de la personal aceptación de la organización y de la persona que ejerza el mando.

PODER EXPERTO.- Está basado fundamentalmente en los conocimientos que tiene un individuo en relación a otros; por ejemplo, en una organización las personas con este poder pueden ejercerlo con los situados en la parte más alta de la jerarquía o bien con sus iguales.

PODER CARISMÁTICO.- También conocido como poder de identificación o de referencia, se basa en el atractivo de una persona o grupo determinado para con otros.

PODER PREMIADOR.- Este tipo de poder se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones está estrechamente ligado al poder legítimo y carismático. Por ejemplo, en una organización industrial el poder premiador está fuertemente vinculado al poder legítimo del director para conceder aumentos de sueldo o ascensos.

PODER COERCITIVO.- Este poder es el contrario al poder premiador, ya que se basa en la facultad para castigar; no obstante que el individuo puede optar por marcharse o bien iniciarse en una nueva organización.

Como podemos apreciar, estos cinco tipos de poder están relacionados - entre sí, y pueden estar presentes en una misma persona, debido a ello, el buen o mal uso de un tipo de poder afecta al ejercicio de los demás.

Al haber efectuado el análisis de los conceptos de autoridad y poder, entraremos propiamente a lo que se entiende por liderazgo. Iniciaremos -- por mencionar algunas definiciones de autores que han tratado sobre el particular, así tenemos que para Koontz y O'donell<sup>(1)</sup> el liderazgo es el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. - El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo. La confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y anteceder. Estos términos identifican al líder como parte de un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad; no se detiene detrás de un grupo a impulsar y afianzar, toma su lugar frente al grupo facilitando con ello su progreso e inspirándolos a cumplir con las metas de la organización.

Para Richard H. Hall<sup>(2)</sup> liderazgo es habilidad, basada en las cualidades personales del líder para lograr, por parte de los seguidores, el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos.

Otros consideran el liderazgo como la real personificación de los objetivos<sup>(3)</sup>colectivos, inspirando a todos entusiasmo en la realización de sus

(1) Koontz y O'donell "Elementos de Administración Moderna" Edit.McGraw-Hill México 1977 Págs. 341-354

(2) Richard H.Hall "Organizaciones, Estructura y Proceso" Editorial Internacional Madrid España 1979 págs. 227-242

(3) Jesús Méndez "Administración de la Producción" Edit.Pedagógica La Habana Cuba 1966, Págs. 224-230

tareas e integrando la organización en una unidad definida, cohesionada, -  
apta para sobrevivir a los cambios y eficaz en su operación.

Reflexionando sobre las definiciones de liderazgo que se mencionaron -  
con anterioridad, nos podemos dar cuenta que ha sido tratado dentro de una  
formalidad en su ejercicio, sin embargo, el liderazgo se da tanto de una -  
manera formal como informal dentro de las organizaciones, entendiendo por  
liderazgo formal, la autoridad que posee un administrador para que median-  
te su uso logre inducir a los subordinados a la consecución de los objeti-  
vos de la organización, sin afectar los propios de todo individuo.

El liderazgo informal, dentro de las organizaciones, es aquel que no -  
está respaldado por la autoridad formal, sino que está basado en las cuali-  
dades que tiene todo individuo en una situación determinada; por lo que po-  
demos decir, que el liderazgo informal es circunstancial.

Es recomendable que el liderazgo formal tome en cuenta y considere la  
existencia del liderazgo informal, ya que para la realización de cualquier  
cambio, la acatación de una orden o bien al dar una instrucción, tendrá --  
éxito y fructificará en mayor grado si se logra la colaboración y coopera-  
ción de los líderes informales del grupo.

Incumbre al gerente la tarea de crear un todo genuino que es mayor que la suma de sus partes, una entidad productiva que resulte ser más que la suma de los recursos invertidos en ella.

Peter F. Drucker

C A P I T U L O      I V

## TEORIA X-Y DE DOUGLAS MC-GREGOR<sup>(1)</sup>

Douglas McGregor por medio de sus estudios, realizados en la Fundación Sloan, establece una serie de comportamientos humanos dentro de las organizaciones a las que él denominó Teoría "X". A continuación presentamos sus conceptos:

El autor menciona que detrás de toda decisión ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana.

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

La importancia que concede el administrador a la productividad, al concepto de una jornada equitativa de trabajo, a los peligros de limitar el trabajo y restringir el rendimiento, y a las recompensas por la buena actuación, refleja la convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar "la tendencia humana innata de evitar el trabajo", -- aunque tenga su lógica si se miran las cosas a la luz de los objetivos de la empresa.

- 2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para superarla. Los individuos acepta--

(1) El Aspecto Humano de las Empresas. Mc'Gregor Douglas. Editorial Límusa. México 1978.



tarán los premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Sólo se logrará con la amenaza del castigo.

3.- El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

"Rara vez se expresa tan sin ambages ni rodeos" ésta idea de la mediocridad de las masas; el autor menciona que un número considerable de jefes y gerentes sostienen de forma privada esta idea y no es difícil verla reflejada en sus directrices y forma de proceder. La palabra "paternalismo" ha adquirido un sentido desagradable, pero no se ha extinguido ni mucho menos de las ideas administrativas.

La teoría "X" nos explica ciertas conductas humanas en el campo de la industria. No habrían persistido estos puntos de vista, si no estuvieran respaldados por un volumen considerable de pruebas. No obstante, pueden observarse fácilmente en la industria, y en otras manifestaciones de la vida social, muchos fenómenos que no responden a ésta idea del comportamiento humano.

Douglas McGregor menciona ideas sobre la motivación, las cuales incluimos en el tema Motivación.

La teoría "X" es, sin duda, un paso para establecer una forma de conducta administrativa imperante, dentro de las organizaciones, sirve como base para el desarrollo y mejoramiento de las nuevas formas administrati-

vas de actuar para el logro de una eficiencia administrativa, llevando consigo un aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y haciendo énfasis en el recurso humano.

LA TEORIA "Y" : LA INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

Pocos nuevos puntos de partida han sido tan extraordinarios en el campo de la teoría científica social como los que se observaron durante el último medio siglo en las ciencias físicas. Sin embargo, el nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados han permitido formular una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces se evitará si es posible).

- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo: la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4.- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa mucho más que las de la teoría "X". Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y creci-

miento del ser humano; subrayan la necesidad de contratar servicios con -- preferencia a una forma exclusiva y absoluta de control. No está formulada en función del obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades.

Sobre todo, las ideas de la teoría "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría "X" presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización; lo que se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar. En cambio, la teoría "Y" nos señala que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa, sin espíritu de cooperación, la teoría "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

No están definitivamente comprobadas las ideas implícitas en la teoría "Y". Pero, sin embargo, se compaginan mucho más con el saber actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría "X"

La aceptación de la teoría "Y" no supone abdicación de autoridad ni leñidad excesiva o "blandura" administrativa. Estas ideas derivan del concepto de autoridad como único medio gerencial para ejercer control sobre los empleados y de los intentos de reducir al mínimo sus consecuencias negativas. La teoría "Y" da por sentado que el individuo va a ejercer la --

dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se comprometa.

Si este compromiso no es vigoroso sólo se producirá un margen pequeño de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior. Pero si el compromiso es sincero y profundo saldrán sobrando, relativamente, muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser. Las tácticas y prácticas de la gerencia influyen notablemente en la fuerza del compromiso

La autoridad no es un medio adecuado para lograr la entrega entusiasta a los objetivos de la empresa, se necesitan otras formas de influencia para lograr este fin como, por ejemplo, el esfuerzo por obtener la integración.

La teoría "Y" señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización. Las ideas que la integran subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos y, consiguientemente, la posibilidad de que la gerencia pueda echar mano de otros medios de influencia.

No obstante, es evidente que la autoridad constituye, de hecho, el medio más conveniente de control en determinadas circunstancias, sobre todo cuando no puede lograrse la dedicación genuina de los empleados a los fines de la empresa. Las ideas de la teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y todas las circunstancias.

Es una realidad el hecho de que hoy en día se necesite la preparación de profesionales en la administración, en la cual sepan distinguir claramente las teorías "X" y "Y", en las que por un lado la teoría "X" maneja -- unas ideas costumbristas y tradicionalistas y, por otro, la teoría "Y", la cual se enfoca más a una administración participativa con una integración de intereses tanto individuales como generales (empresa).

Ahora bien, es un reto para los actuales administradores conocer estas dos teorías, distinguirlas en la realidad y tratar de desechar de las empresas las ideas costumbristas que se encuentran implícitas en la teoría "X", ya que no se puede negar que en la actualidad existen muchas empresas que conservan arraigadamente estas tendencias, las cuales frenan el desarrollo individual y con ello limitan el crecimiento de las mismas empresas. Es necesario también entender la teoría "Y" para poder aplicar adecuadamente los conceptos que en ella se manejan, ya que se busca un crecimiento en la organización y no el fracaso como consecuencia de una mala interpretación y aplicación de la misma.

## GRID ADMINISTRATIVO

En la actualidad, muchas empresas han tratado de mejorar su eficiencia organizacional sin tomar en cuenta la dinámica del comportamiento humano; han supuesto que las barreras que impiden un desarrollo se hayan solamente del lado de los negocios. Teniendo esta última afirmación validez, ya que los problemas de la organización obviamente se ven reflejados en las dificultades operacionales; pero no se ha visto que esas dificultades en su origen sean causadas por el factor humano. Luchar por mejorar los resultados sin resolver los problemas humanos que causan dichas limitaciones es atacar los síntomas y no las causas que lo originan.

Es así como nos damos cuenta de la importancia que tienen los recursos humanos para el buen funcionamiento de las empresas y por ello nuestro estudio refleja las diferentes teorías acerca de cómo deben dirigirse los individuos.

Hemos desarrollado temas como Motivación, Ambiente de trabajo, Satisfacción en el Trabajo y Liderazgo, los cuales nos permiten introducirnos en el conocimiento de las necesidades de las personas; se ha considerado también que la administración de los recursos humanos no debe ser vista tan sólo en una área o departamento establecido dentro de la empresa, en donde se busca mediante diversos sistemas allegarse del personal idóneo para ella, en lo cual no estamos en desacuerdo, ya que lo consideramos como un complemento de la dirección de personal; con esta investigación es de nuestro interés señalar una nueva perspectiva en la administración de personal. Esta perspectiva se fundamenta en el uso, para toda la empresa, de una teoría gerencial; por ejemplo, se puede contratar un buen elemento

pero si no es dirigido adecuadamente no desarrollará a su plena capacidad. A continuación mostramos los principales modelos gerenciales que a la fecha se conocen.

Antes de iniciar el desarrollo del tema es necesario recalcar que para que un hombre pueda dirigir a otro u otros de manera eficaz, debe de comprender y manejar, por lo menos cuatro aspectos:

- 1.- Cómo puede la cultura de la organización influir en la manera de pensar y sentir de las personas y sobre su deseo de perfeccionarse.
- 2.- Cuáles son las propiedades y aptitudes del grupo de trabajo.
- 3.- Cuál es la dinámica del comportamiento del grupo.
- 4.- Cuál es la dinámica de su propio comportamiento.

Un modelo que nos ayuda a aclarar y cristalizar algunos fundamentos de la dinámica de la conducta en la empresa es el Grid Administrativo, desarrollado por Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton, el cual es un marco de referencia que nos sirve para describir los diversos estilos de gerencia que existen.

El Grid Administrativo se encuentra basado, en su parte teórica, en las investigaciones realizadas por el Ohio State Group, el Michigan Group



1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.					9.9 Las personas comprometidas realizan el trabajo, la interdependencia, a través de un esfuerzo común, por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.		
			5.5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas.				
1.1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.					9.1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.		

y el Group Dynamics Center, núcleos que informan, cada uno en particular, a las conclusiones que arribaron de acuerdo con sus propias investigaciones.

En 1954 el Ohio State Group presentó un cuestionario descriptivo de las conductas del liderazgo que pretendía identificar las dimensiones del liderato cuando el líder realiza sus funciones. Después de muchos estudios, dos dimensiones se destacaron como las más importantes.

- a) La estructura de iniciación.- La cual consiste en la conducta que tiene el líder al delinear las relaciones entre él y los miembros de su grupo de trabajo y el establecer los modelos de organización, canales de comunicación y los métodos de procedimiento. Esta estructura esta orientada hacia la tarea a desarrollar y relacionada a las necesidades de la organización.
- b) Consideración.- Está enfocada a la conducta de amistad, cordialidad y confianza mutua que debe tener el líder hacia su grupo de trabajo y viceversa. Esta dimensión denota claramente que está enfocada hacia el grupo de trabajo y relacionada con las necesidades de los individuos dentro de la organización.

El Michigan Group concluyó sus investigaciones aproximadamente al tiempo que el Ohio State Group estudiaba al liderato; en su conclusión menciona que cuando se pretende medir al líder dos son los factores que explican su variación. Uno de ellos está orientado hacia la tarea.

También en la segunda conclusión que presenta cada uno de estos grupos

se denota una afinidad en las mismas; el mantenimiento del grupo (propuesta por el Grupo Dynamics Center) tiene una relación completa con la orientación hacia el individuo (enfoque del Michigan Group) y la dimensión de consideración (que presenta el Ohio State Group).

Blake y Mouton derivaron de los métodos anteriormente descritos el - - grid administrativo, el cual consiste en un tablero en donde se encuentran ubicados cinco estilos gerenciales. Uno al centro del tablero y los restantes se ubican en cada esquina, tal como aparece en el siguiente cuadro.

Toda persona que trabaja para una organización, tiene delimitadas sus responsabilidades y obligaciones, ya sea como jefe o bien como subordinado, cuando la persona desarrolla sus actividades como jefe debe tener siempre presente dos factores:

- a) La Producción
- b) Las Personas

El grid administrativo representa en su eje horizontal la producción y en el eje vertical del tablero representa el interés por las personas. Estos dos ejes constan de un continuo de nueve puntos, en donde el punto número uno representa bajo interés, ya sea para la producción o bien para las personas dependiendo de el eje que se tome. El punto número nueve representa en el eje horizontal un alto grado de interés hacia la producción y en el eje vertical representa un alto grado de interés hacia las personas.

Dentro de la estructura del grid administrativo se muestran los dos in

tereses que se mencionaron en el párrafo anterior y los hace de tal manera que permite comprender como interacción ambos intereses. En los puntos de intersección se encuentran las teorías, las cuales se desarrollan a continuación:

#### ADMINISTRACION DEFICIENTE (1.1)

Esta teoría se muestra en el extremo inferior del tablero y nos refleja cómo un directivo ha perdido o no le da algún interés ni a la producción ni a las personas, mantiene únicamente un mínimo para salir del compromiso, parece imposible que puedan existir directivos con estas características; sin embargo, se han encontrado muchos que así administran sus negocios, haciendo creer que forman parte de él pero sin contribuir a su mejoramiento.

La filosofía que presentan los líderes de esta teoría es:

"Las personas trabajan mejor dejándolas solas". Con ello evitan tomar decisiones, manteniendo una posición neutral dentro de los conflictos y evita la retroalimentación de sus empleados.

A continuación presentamos la posición que se adopta en esta teoría, en algunas situaciones específicas:

#### - C O N F L I C T O S -

Se permanece al margen de la situación que causa la controversia y de los asuntos que implican discrepancia. Si se requiere de una solución inmediata se opta por no apresurarse, ya que un hombre puede permanecer en su sitio si no se deja llevar a la controversia y si los otros no se dan

cuenta de su falta de compenetración.

- CREATIVIDAD Y CONFORMIDAD -

En esta teoría el conformismo absorbe totalmente al individuo y no desarrolla en absoluto ideas para mejorar las formas de trabajo; la gente se conforma con hacer su trabajo, sólo se tiene en cuenta lo que se piensa de ellos. La motivación que estimula la creatividad no existe.

Las ideas que tienen y que reflejan un poco de creatividad se refieren a pasatiempos y normalmente no son aceptados por los demás del grupo, debido al estado de ánimo en que se encuentran.

- DEDICACION Y COMPROMISO -

La dedicación y el compromiso dentro de la organización se dan cuando las personas se sienten parte integrante de ellas, cuando sienten gran interés por los resultados de su trabajo y responsables de los objetivos organizacionales. Dentro de la teoría 1.1, la dedicación y el compromiso son reemplazados por la apatía e indiferencia por parte de las personas.

- METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES -

Todo individuo así como toda organización se han fijado objetivos a lograr en un determinado tiempo; en la administración deficiente los líderes y subordinados rara vez se olvidan de sus propios objetivos, pero en relación a los de la firma no contribuyen al logro de éstos, hacen lo mínimo necesario, lo que les permita mantenerse dentro de la organización, recibir un sueldo y gozar de diversas prestaciones.

## ADMINISTRACION TIPO CLUB CAMPESTRE (1.9)

Dentro de este estilo, el gerente tiene un grado de interés hacia la producción contra nueve grados de interés hacia los empleados, enfatiza la consideración y el mantenimiento del grupo a costa de cualquier interés de la organización. La idea fundamental de este estilo es el mantener contentos a los empleados esperando con ello cierto grado de productividad razonable. Las siguientes observaciones detallan la actitud que adopta el gerente dentro de esta teoría.

### - CONFLICTOS -

Se procura evitar los conflictos para conseguir un clima feliz al tiempo que motiva a las personas con halagos; cuando por alguna circunstancia existe un conflicto se le hace ver a la persona que con paciencia y tiempo todo se soluciona.

### - CREATIVIDAD Y CONFORMIDAD -

La creatividad es ocultada por medio de la amabilidad y el halago, ya que la filosofía que se adopta en esta teoría, en los casos de nuevas ideas, es "no decir nada si no se puede decir algo amable". Esto elimina desacuerdos que pueden propiciar resentimientos. La creatividad que impera va dirigida a estimular el estado de ánimo del grupo no a mejorar la efectividad de la organización.

### - DEDICACION Y COMPROMISO -

El ritmo de trabajo cómodo que se ha establecido evita que el personal se comprometa a lograr buenos resultados para la organización. Esto también se debe a que se proporciona mucho y se exige poco, tendiendo a produ

cir con ello una debilidad y pérdida de vigor.

Dentro de esta teoría todos los caprichos por parte de los empleados son concedidos, pues evitan malestares y conflictos.

#### - METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES -

Como se ha indicado con anterioridad, los objetivos de la empresa pasan a ocupar un segundo término, debido a que el individuo es lo más importante.

En lugar de contribuir a los objetivos de la empresa se desea causar buena impresión y ser aceptado, dando como resultado el rechazo de las convicciones personales.

Se logra que los integrantes se encuentren tranquilos, satisfechos, y sean amables, mientras que la firma se descuida, debilita y no responde a las oportunidades que le brinda el mercado.

#### ADMINISTRACION POR TAREA (9.1)

Es típico del líder que se interesa fundamentalmente por la productividad y la eficacia de la organización, considerar que su responsabilidad es lograr buenos resultados sin importarle el factor humano que, al igual que las máquinas, es un medio más de producción.

Una idea sobresaliente dentro de la administración por tarea es que al personal se le paga por hacer lo que se le ordene y debe hacer el menor número de preguntas con respecto a la tarea a desempeñar.

- CONFLICTOS -

Los conflictos son controlados suprimiendo al adversario y sometiendo-lo a la obediencia. Es normal dentro de la administración por tarea re- - currir a la autoridad mediante el establecimiento de medidas disciplina- - rias (castigos).

- CREATIVIDAD Y CONFORMIDAD -

No existe mayor creatividad que la que el líder pueda tener, a la gen- te no se le da la oportunidad de establecer mejoras, ya que es considerado como una insubordinación. Existe apatía hacia la creatividada, sintiéndose en términos generales, un conformismo en el desarrollo del trabajo.

- DEDICACION Y COMPROMISO -

La dedicación y el compromiso no se deja sentir en todos los niveles - de la organización; existen únicamente en la persona del líder, mientras - que en los subordinados existe un resentimiento escondido.

- METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES -

El líder se siente comprometido con la organización, por tanto, los ob- jetivos de la misma son los primordiales para él, y trata de lograrlos uti- lizando a las personas como máquinas; sin embargo no es efectivo, ya que - no logra dedicación y compromiso por parte de éstos, ni permite que desa- - rollen su creatividad bajo estas circunstancias. La meta del éxito no -- está ausente pero es mínima la posibilidad de alcanzarla.

ADMINISTRACION SIN OBJETIVOS FIJOS O POSICION INTERMEDIA (5.5)

Está representada por todos aquellos líderes que desconocen la adminis



tración y únicamente pretenden el logro del éxito a medias, se le da la -- misma importancia al factor humano que a la producción, con ésto pretenden crear un medio propicio para el desarrollo de las relaciones humanas. La filosofía de la teoría en cuestión, como lo mencionan Blake y Mouton, es -- que "obtenga resultados, pero no se mate", haga el trabajo pero diviértase. No se esfuerce mucho porque le mirarán como un esclavo. No sea muy con-- descendiente con las personas "porque van a pensar que es un blandito", -- sea justo pero firme.

#### - CONFLICTOS -

Al presentarse algún conflicto el gerente negocia con las partes para llegar a un acuerdo intermedio, y lograr un compromiso. El ambiente exis-- tente es de manipulación, en vez de un clima de absoluta confianza.

#### - CREATIVIDAD Y CONFORMIDAD -

No existe creatividad entendida como innovación, siempre se está imi-- tando (conformista) algún método que ya ha sido utilizado en alguna otra -- empresa.

#### - DEDICACION Y COMPROMISO -

La dedicación y el compromiso que ha aplicado el personal para el lo-- gro de las metas de la organización no es lo suficiente para lograr una -- efectividad organizacional. Se tiene una buena idea de la compañía, pero sólo porque se sienten seguros, no por haber contribuido al éxito de la -- misma.

#### - METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES -

Las personas encuentran un sustituto para sus propias metas de éxito -

o las de la empresa; sustituyen el estar de acuerdo por el estar bien con todos. Los problemas no son resueltos sino que se ajustan a la situación; sólo se conforman con lograr la mitad.

#### ADMINISTRACION EN EQUIPO (9.9)

La premisa más importante sobre la cual se basa el grid gerencial o administrativa es la teoría (9.9) que es reconocida universalmente por los empresarios como la forma más idónea para obtener una excelente efectividad en las organizaciones.

Esta conclusión ha sido comprobada mediante estudios empíricos de carácter estadístico que se han desarrollado en Norte y Sur América, Asia, el Medio Oriente, Europa y Africa.

El líder, dentro de la administración por equipo, confía y busca la integración de los objetivos de las personas, permite además el consenso en la toma de decisiones, se enfrenta y resuelve los conflictos manteniendo una atmósfera de confianza y aceptación.

En contra del líder de la Administración por Tarea (9.1), aquí se brinda cierta libertad de acción a los empleados, permitiéndoles además la participación espontánea y comunicándoles los logros que se han obtenido con la cooperación.

#### - C O N F L I C T O S -

Bajo el método 9.9. el conflicto se valora como un resultado inevitable, éste se confronta en una discusión directa con la persona que lo está,

permitiendo resolver las discrepancias a la luz de los hechos y llegar a un entendimiento con los demás. Tal actitud promueve la sinceridad necesaria para obtener un éxito tanto personal como colectivo.

- CREATIVIDAD Y CONFORMIDAD -

La conformidad que la empresa busca y quiere por parte de sus miembros es aquella que significa adhesión a las metas y objetivos de la firma, de tal manera que las decisiones tomadas contribuyen al crecimiento de una manera radical; la conformidad a este nivel promueve la creatividad e innovación.

El potencial creativo de la gente se puede lograr cuando la organización estimula el experimento y promueve una actitud constructiva hacia el descubrimiento y la innovación.

- DEDICACION Y COMPROMISO -

Este se logra cuando la organización identifica sus metas a través de sus miembros. La identificación se nota cuando los miembros se comprometen a obtener buenos resultados y el esfuerzo se concentra en los objetivos de la organización.

- METAS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES -

Se logran tanto las metas personales como las metas organizacionales dentro de ésta forma de administrar; se alcanzan debido a que se busca la integración de las dos partes.

En cualquier firma bien administrada, quienes la manejan se han hecho responsables de que la misma tenga éxito. El éxito de la empresa y la ---

contribución al personal para obtenerlo se identifican con la auto-realización ya que esta es la base del esfuerzo personal.

## TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL (1)

El líder debe tener la sensibilidad y la habilidad de diagnosticar, ya que las habilidades y móviles de las personas que están bajo su dirección son muy variables y él tiene que ser capaz de sentir y apreciar las diferencias.

Sin embargo, no basta la habilidad de formular un buen diagnóstico para que líder sea efectivo. Es necesario, también, adaptar su estilo de liderazgo a las demandas del medio ambiente.

El centro de estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio ha enfocado sus trabajos en el desarrollo de un marco conceptual que pretende identificar sólo a las variables situacionales que son claves.

La teoría del Liderazgo Situacional (conocida también como teoría de Liderazgo del ciclo vital), que es un paso más de desarrollo del modelo tridimensional en la efectividad del líder, se basa en una relación curvilínea entre el comportamiento de tarea, el comportamiento de relación y la madurez en la tarea. Esta teoría intenta proporcionar a los líderes una mayor comprensión acerca de la relación que existe entre un estilo efectivo y el nivel de madurez de sus seguidores.

Dentro de las variables situacionales se hace mayor énfasis al comportamiento de un líder en relación a los seguidores. Como individuos, son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Como grupo determinan el poder que el líder pueda tener.

(1) Apuntes preparados para el Curso de Liderazgo Situacional para el Grupo Nacional Provincial. Martínez Guillermo. México 1979.

## LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES O DE UN GRUPO

La teoría del Liderazgo Situacional define la madurez como:

- 1.- la capacidad de establecer metas alta, pero alcanzables (motivación al logro).
- 2.- la disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades
- 3.- la educación y la experiencia de un individuo o un grupo

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica a desempeñar. Esto quiere decir que no se considera a un individuo o a un grupo como maduro o inmaduro en un sentido determinante. Todas las personas tienen una menor o mayor madurez en relación a una tarea específica o de acuerdo a una función u objetivo que el líder pretenda alcanzar mediante sus esfuerzos.

El líder tendrá que diagnosticar el nivel de madurez, no sólo de cada individuo como grupo, sino también el nivel de madurez del grupo como grupo. Este diagnóstico será más particular si el grupo frecuentemente interactúa en forma conjunta en una misma área de trabajo, como el grupo de estudiantes en el aula escolar.

### COMPONENTES DE LA MADUREZ

Cuando se habla de madurez es necesario hacer unos comentarios acerca de sus componentes:

PRIMERO.- David C. McClelland, en sus investigaciones, señala que las personas con motivación al logro tienen ciertas características en común:

- a) Capacidad de establecer metas altas pero alcanzables.
- b) Una mayor preocupación por el logro personal, más bien que por las recompensas del éxito.
- c) El deseo de un feedback relacionado a la tarea (¿Cómo estoy desarrollando mi trabajo?) más bien que de un feedback de actitudes -- (¿Cuánto me estimas o cuánto aprecio me tienes?).

De estas tres características la más interesante suele ser la primera: la capacidad de establecer metas altas, pero alcanzables. porque éste tiene de afectar la actitud frente al riesgo. En este sentido las personas -- con motivación al logro ( en otros términos, personas con alta madurez relacionada a la tarea), prefieren un grado moderado de riesgo porque sienten que, en esa clase de situaciones, sus esfuerzos y habilidades reales -- van a influir en el resultado.

SEGUNDO.- En el concepto de responsabilidad se consideran dos factores: el concepto de disponibilidad (motivación) y capacidad (competencia) Estos factores determinan cuatro combinaciones:

- a) Individuos que no están Ni dispuestos Ni capaces para asumir responsabilidades.
- b) Individuos que están dispuestos, pero No Capaces para asumir responsabilidades.
- c) Individuos que No están dispuestos y son capaces para asumirlas.
- d) Individuos que están dispuestos y son capaces para asumirlas.

El nivel más alto de madurez de un individuo o de un grupo sería la --

cuarta combinación; el más bajo, sería el número uno.

TERCERO.- También comprende los aspectos de educación y/o experiencia y la única diferencia entre ambas es que la educación se refiere a las experiencias o aprendizaje de tipo formal adquiridas en un salón de clase, y la segunda comprende el aprendizaje extraescolar, es decir, a la autoformación y la práctica en el trabajo.

CUARTO.- El concepto general de madurez realmente comprende dos factores:

- a) Madurez de trabajo: que comprende la habilidad y conocimientos técnicos para hacer la tarea.
- b) Madurez Psicológica: que consiste en el sentimiento de autoconfianza y autorespeto de uno mismo como individuo.

Las personas que tienen un alto nivel de madurez de tarea tienen las habilidades y los conocimientos necesarios para ejecutar la tarea, y también autoconfianza y sentimientos positivos de sí mismos. En cambio, las personas que tienen un bajo nivel de madurez de tarea, parece que carecen de ambas, tanto de madurez de tarea, como psicológicas.

Por último, es importante recordar que el concepto de madurez es un concepto útil para hacer un juicio de diagnóstico, pero no es el único. Las otras variables situacionales son: el estilo del jefe, una crisis o tiempo apremiante, la naturaleza del trabajo, las demandas del puesto, que pueden ser algunas veces tan importantes como o más aún que la madurez.



Sin embargo, el concepto de madurez es un adecuado punto de referencia crítica, además de ser válido para utilizarse en la elección del estilo apropiado que va a ejercer el líder con un individuo o grupo en una situación particular.

Como ya vimos en un capítulo anterior Chris Argyris tiene otra manera de considerar la madurez en un continuum de inmadurez-madurez. En el cual afirma, que se mueve todo individuo.

También la edad puede ser un factor, pero no se relaciona directamente con la madurez tal como se emplea en la teoría de liderazgo situacional, - su interés se centra más bien en una edad psicológica que en una edad cronológica.

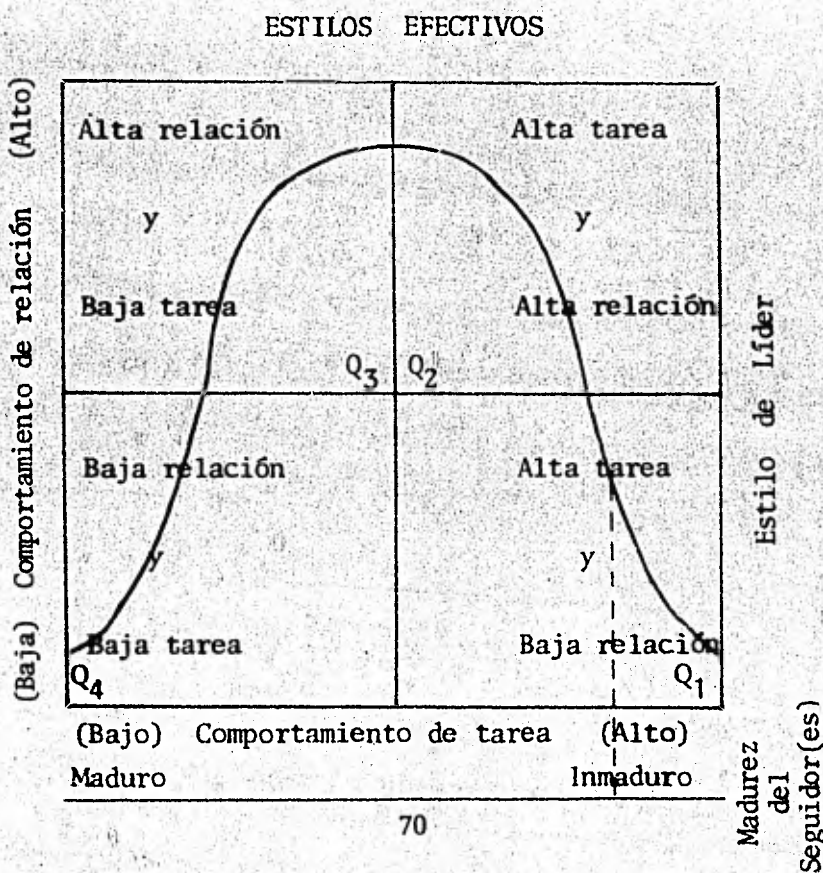
#### EL CONCEPTO BASICO DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Según la teoría del liderazgo situacional, los líderes deben de comenzar con un comportamiento orientado a la tarea, cuando él o sus subordinados son inmaduros en ella, e ir disminuyendo éste y aumentando su comportamiento de relación (de soporte) cuando el nivel de madurez de sus seguidores va en aumento en la ejecución de una tarea específica y el individuo o grupo alcanza un nivel promedio de madurez. Cuando el individuo o el grupo empiezan a desplazarse hacia un nivel de madurez arriba del promedio, entonces lo más apropiado para el líder será disminuir no sólo el comportamiento de tarea, sino también el de relación.

Cuando el individuo o grupo llegan a un nivel alto de madurez, en términos de la ejecución de una tarea, se puede considerar que también es psi

cológicamente maduro, ya que tanto el individuo como el grupo se pueden -- proporcionar sus propias "caricias" y su autoreforzamiento, de tal manera que el líder no necesita dar mucho soporte socio-emocional. En este nivel de madurez, un individuo o grupo ve en la reducción de supervisión estre- -- cha y en el aumento de delegación de funciones por parte del líder, un sig- -- no positivo de confianza y confidencia.

Como se ha podido observar, esta teoría se centra en la propiedad o -- efectividad de los estilos de liderazgo y en relación directa con la madu- -- rez de tarea por parte de los seguidores. Esta relación se ilustra con lá- -- curva, en forma de campana, que pasa por los cuatro cuadrantes de lideraz- -- go. Estos cuadrantes corresponden a la parte de Estilos Efectivos del Mo- -- delo Tridimensional de la Efectividad del Líder, como se representa en la -- figura que sigue:



## ESTILO DEL LIDER VS. MADUREZ DE SEGUIDOR(ES)

En la figura anterior se describe la relación entre la madurez, tarea y el estilo apropiado de liderazgo que se utiliza cuando los seguidores se desplazan de la inmadurez a la madurez. La figura representa dos fenómenos diferentes: el estilo apropiado de liderazgo (ESTILO DEL LIDER), para diferentes niveles de madurez del seguidor se describe con una función curvilínea en los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de madurez del individuo o grupo que se supervisa (MADUREZ DE SEGUIDORES) se traza abajo -- del modelo de estilos de liderazgo como un continuum que va desde la inmadurez hasta la madurez.

### PARA DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO DEL LIDER

¿Qué significa la curva en forma de campana en la parte que corresponde al estilo del Líder? Significa que el estilo apropiado de liderazgo se mueve a lo largo de la función curvilínea siempre que el nivel de madurez de alguno(s) de nuestros seguidores se desarrolla a lo largo del continuum de abajo.

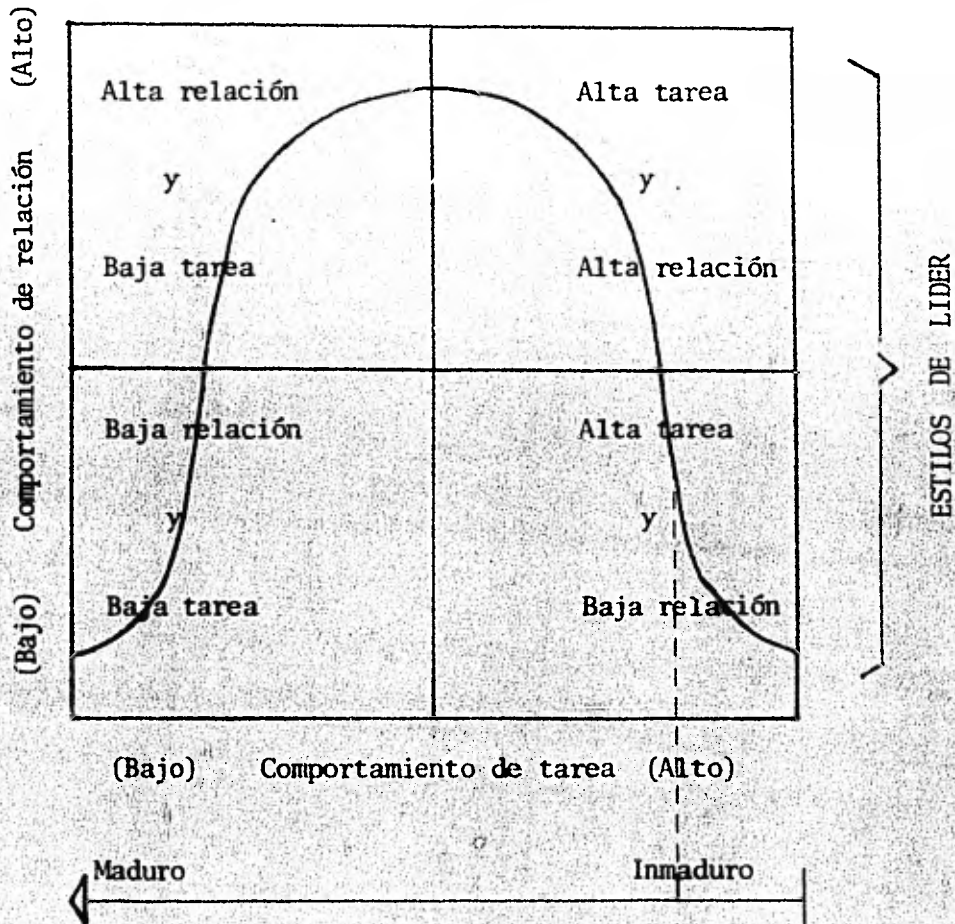
Para determinar el estilo de liderazgo más apropiado en una situación dada, el líder debe primero DETERMINAR EL NIVEL DE INMADUREZ DEL INDIVIDUO O GRUPO en relación a una TAREA específica que él mismo pretende alcanzar con su participación y su esfuerzo. Una vez que se identifica el nivel de madurez, el estilo del líder más apropiado puede determinarse TRAZANDO UN ANGULO RECTO (90°) desde el punto del continuum que representa el índice de madurez del seguidor(es), hasta el punto donde esta línea intersecciona sobre la función curvilínea en la parte del modelo que corresponde al estilo

del líder.

El cuadrante en el que se efectúa la intersección sugiere el estilo -- apropiado para que el líder lo use en aquella situación con el seguidor(es) de ese nivel de madurez.

Veamos el ejemplo en la siguiente figura:

### ESTILOS EFECTIVOS



Según la ilustración, el índice de madurez de TAREA es bajo. Esto sugiere un estilo de ALTA TAREA/BAJA RELACION. Cuando decimos comportamiento de baja relación, no significa que el líder deje de ser amable o deje de dar un buen trato. Se sugiere únicamente que el líder debe de emplear más tiempo DIRIGIENDO (es decir, ordenar QUE hay que hacer, COMO, CUANDO Y EN DONDE se va a realizar) quedando soporte y reforzamiento socio-emocional. El incremento de una conducta de relación deberá ocurrir siempre que el seguidor(es) demuestre(n) habilidad para manejar la tarea. En ese momento un cambio de estilo 1 al estilo 2, puede resultar el apropiado.

Se usan las siguientes designaciones, abreviadas, para cada uno de los cuatro cuadrantes en el modelo del estilo del Líder:

(Q1) ALTA TAREA/BAJA RELACION

(Q2) ALTA TAREA/ALTA RELACION

(Q3) ALTA RELACION/BAJA TAREA

(Q4) BAJA RELACION/BAJA TAREA

Para determinar o ubicar la madurez del seguidor(es) no servirá una calificación de maduro o inmaduro porque se trata de una cuestión de grado. Se pueden poner algunas marcas de madurez para determinar el estilo apropiado del líder. En este caso se divide el continuum de madurez en CUATRO NIVELES DE MADUREZ:

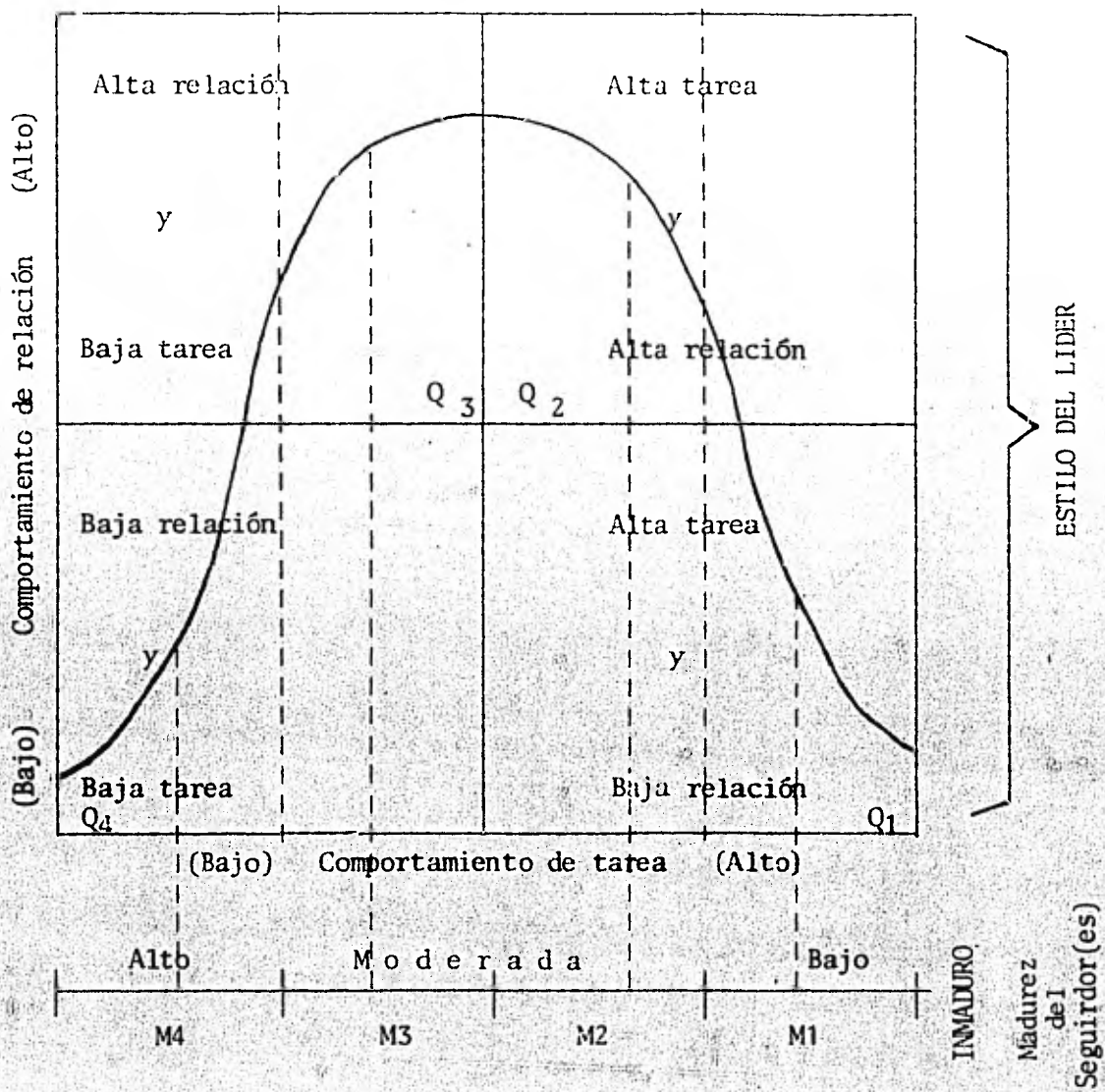
(M1) Un nivel BAJO de madurez de TAREA

(M2) De BAJO a PROMEDIO

(M3) De PROMEDIO a ALTO

(M4) ALTOS niveles de madurez

ESTILOS EFECTIVOS



La teoría de Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo que tiene mayor probabilidad para ser utilizado en diferentes niveles de madurez, sino que también habla de la probabilidad de ser eficaz si se utiliza otro estilo cuando el líder no es capaz de hacer uso del estilo "deseado".

La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez depende de lo alejado que éste se encuentra de la ALTA probabilidad del estilo a lo largo de la función curvilínea así:

M 1	Q 1 ALTA, Q 2 Segunda, Q 3 Tercera, Q 4 Baja	probabilidad
M 2	Q 2 ALTA, Q 1 y Q 3 Secundaria, Q 4 Baja	probabilidad
M 3	Q 3 ALTA, Q 2 y Q 4 Secundaria, Q 1 Baja	probabilidad
M 4	Q 4 ALTA, Q 3 Segunda, Q 2 Tercera, Q 1 Baja	probabilidad

Cuando se utiliza la técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo se podría tener la impresión de que hay un estrecho margen de conducta apropiada para cada uno de los cuatro niveles de madurez. En realidad, el margen podría incluir comportamientos a lo largo de toda la porción de la función curvilínea que intersecciona cada uno de los cuatro cuadrantes del liderazgo.

#### DESIGNACION TAQUIGRAFICA PARA LOS ESTILOS BASICOS DEL LIDERAZGO

Anteriormente habíamos definido COMPORTAMIENTO DE TAREA como el punto hasta en donde el líder se involucra en una comunicación sólo en un sentido, explicando tanto lo que cada subordinado tiene que ejecutar, lo mismo que CUANDO, DONDE, COMO debe ejecutar. COMPORTAMIENTO DE RELACION es -

cuando el líder se involucra en una comunicación en dos sentidos, da soporte socio-emocional, "caricias psicológicas" y es "facilitador".

Aunque se necesita recordar estas definiciones, el poner una como ETIQUETA a los cuatro estilos efectivos del liderazgo, a veces puede ser de utilidad para formar rápidos juicios de diagnóstico.

1) ALTA TAREA / BAJA RELACION (E,1)

Se refiere a "DECIR" (Telling), porque este estilo se caracteriza por una comunicación en un sentido en el que el líder DEFINE los ROLES de los seguidores y les DICE, qué, cómo, cuando, en donde y con quien se va a ejecutar la(s) tarea(s).

2) ALTA TAREA / ALTA RELACION (E,2)

Se refiere a "VENDER" (selling), porque con este estilo el líder -- ejerce la mayor parte de la dirección. El o ella intentan, mediante una comunicación en dos sentidos y soporte socio-emocional, hacer que el seguidor(es) "compre(n)" psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.

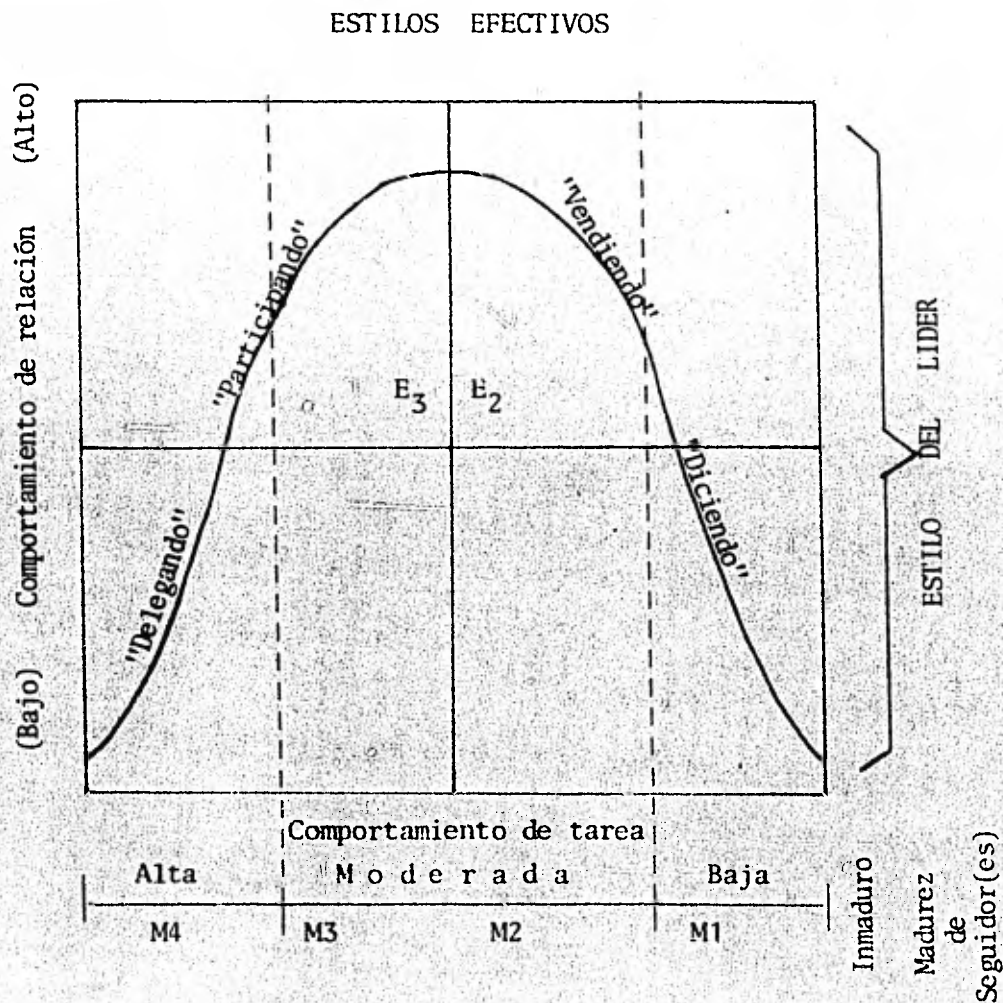
3) ALTA RELACION / BAJA TAREA (E,3)

Se llama "PARTICIPAR" (participating), porque con este estilo, líder y seguidores participan en la toma de decisiones por medio de una comunicación en dos sentidos. Hay más comportamientos de facilitador por parte del líder, ya que el seguidor(es) tiene(n) la habilidad y el conocimiento para ejecutar la tarea.



4) BAJA RELACION / BAJA TAREA (E,4)

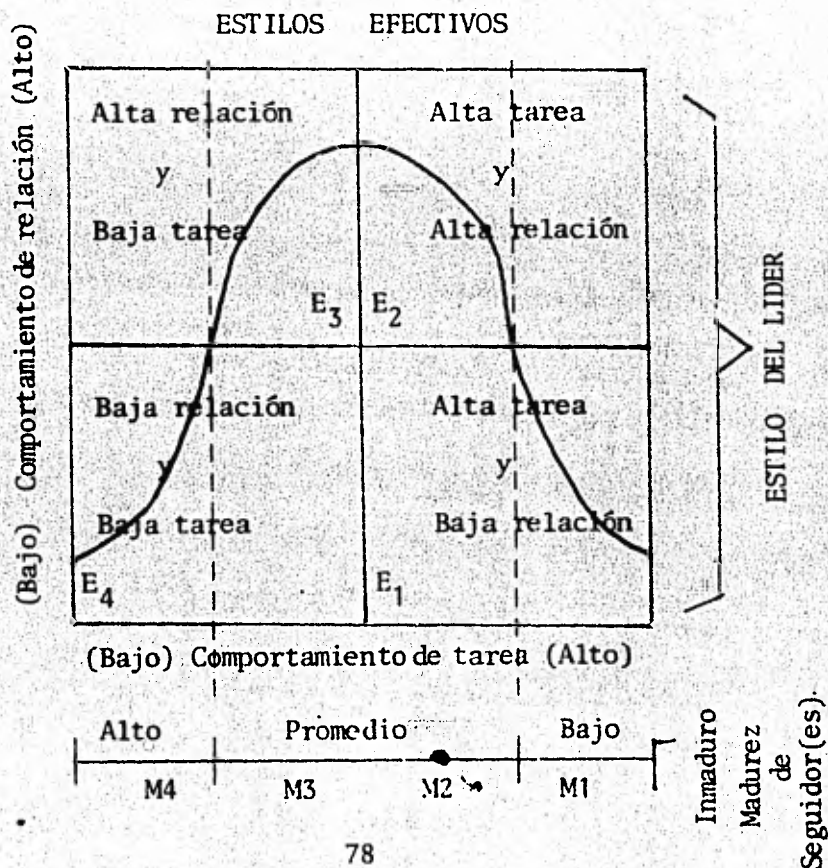
Lleva la etiqueta de "DELEGAR" (delegating), porque el estilo implica dejar al seguidor(es) "administrar su propia actuación", a través de la delegación. Aquí la supervisión es general, ya que el seguidor(es) tiene(n) una ALTA madurez tanto en la tarea, como en la función psicológica.



EL CICLO DE DESARROLLO Y LIDERAZGO SITUACIONAL

Los dirigentes inician un ciclo de desarrollo siempre que se dediquen a aumentar la madurez relativa a la TAREA, de un individuo o grupo, a un nivel más alto del que en la actualidad tienen. Es decir, que el ciclo de DESARROLLO es un ciclo de crecimiento.

Para explicar exhaustivamente como funciona el ciclo de DESARROLLO vamos a dar un ejemplo. Supongamos que el dirigente ha hecho un buen diagnóstico del medio ambiente y conoce el grado de madurez relativa a la TAREA de un individuo o grupo que está bajo su dirección. El grado de madurez es bajo, y él está utilizando el estilo apropiado: ALTA TAREA / BAJA RELACIONA (E/1), tal como aparece en la figura que está a continuación:



Como se puede ver, el dirigente, una vez que ha diagnosticado el grado (BAJO) de madurez de su(s) seguidor(es), puede determinar el estilo apropiado de liderazgo que va a utilizar, en el punto en donde el ángulo recto se forma con la línea que sube desde el continuo de madurez del seguidor y encuentra la función curvilínea, en la porción del modelo que corresponde al ESTILO DEL LIDER.

Si utiliza el E,1 en esta situación, aumentará la probabilidad de tener una ejecución efectiva. Pero además, si él piensa que una de sus responsabilidades como dirigente consiste en incrementar la madurez relativa a la TAREA de su(s) seguidor(es) estará dispuesto a correr un riesgo y empezar a delegar alguna responsabilidad a la(s) persona(s) que está(n) bajo su dirección. Esto puede ser más notorio cuando se ha supervisado ya a un individuo o grupo que no ha demostrado responsabilidad en tareas pasadas. Sin embargo, aún teniendo en cuenta esta experiencia negativa, quien va a promover el desarrollo de otras personas (niños en el hogar, empleados en el trabajo) tiene que afrontar este RIESGO.

#### APROXIMACIONES SUCESIVAS

Así pues, el líder que fomenta la madurez en la TAREA de un individuo o grupo hasta lograr que ellos mismos tomen más y más responsabilidades en la ejecución de una tarea específica, DEBE PRIMERO DELEGAR alguna responsabilidad al (los) seguidor(es), y después RECOMPENSAR, tan pronto como sea posible, las conductas, aún pequeñas, que haya ejecutado el seguidor en la dirección deseada. Este proceso deberá continuar hasta que el comportamiento del individuo o grupo se aproxime más y más a las expectativas que

el líder tiene acerca de una "buena ejecución".

El recorte o reducción de estructura (comportamiento de tarea) viene a ser el primer paso. Si el seguidor responde con la ejecución adecuada, -- viene un aumento de soporte socio-emocional (comportamiento de relación).

Este proceso de dos pasos se conoce como APROXIMACIONES SUCESIVAS DE REFORZAMIENTO SUCESIVO. Este concepto, a su vez proviene de la Teoría de Modificación de Conducta.

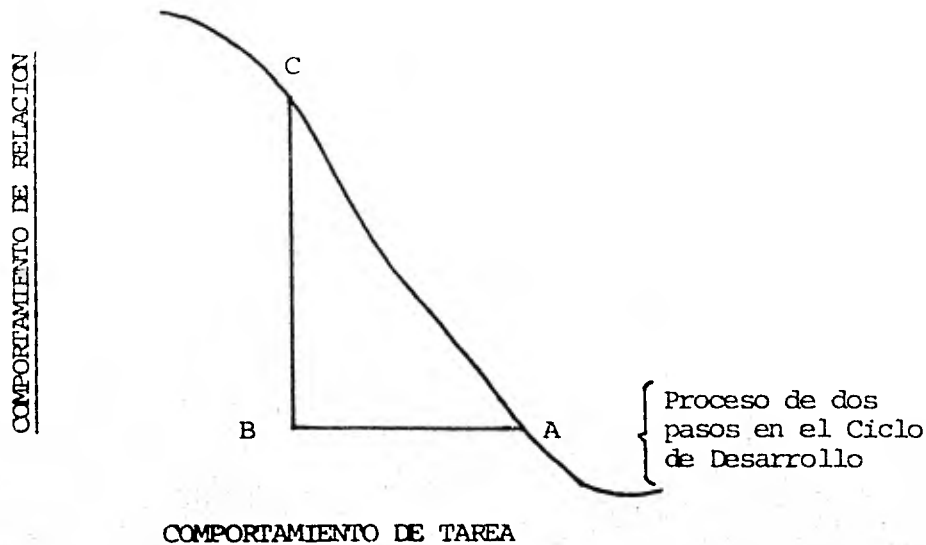
Veamos un ejemplo para ilustrar este concepto:

Supongamos que un dirigente quisiera cambiar su estilo de liderazgo -- con un individuo o grupo del punto A al punto C, a lo largo de la función curvilínea de la Teoría de Liderazgo Situacional tal y como se ilustra en la próxima gráfica.

El primer paso en este proceso consistirá en delegar alguna responsabilidad disminuyendo su comportamiento de TAREA al punto B. Este es un paso en que se afronta un riesgo, ya que el dirigente vuelva la dirección y supervisión de una parte de la TAREA en el seguidor. Si la persona responde bien a ese aumento de responsabilidad, entonces será apropiado dar el segundo paso: reforzar positivamente tal comportamiento. Se aumenta el soporte socio-emocional (comportamiento de RELACION) a un nivel más alto -- (A-C) como se muestra en la figura.

Es importante recordar que un líder debe tener cuidado de no delegar - demasiada responsabilidad a un tiempo. Si la delega antes de que el segui dor sea capaz de manejarla adecuadamente, puede ser que lo esté empujando

al fracaso y a la frustración. Además, puede predisponer a la otra persona a no querer tomar más responsabilidad en futuras ocasiones.

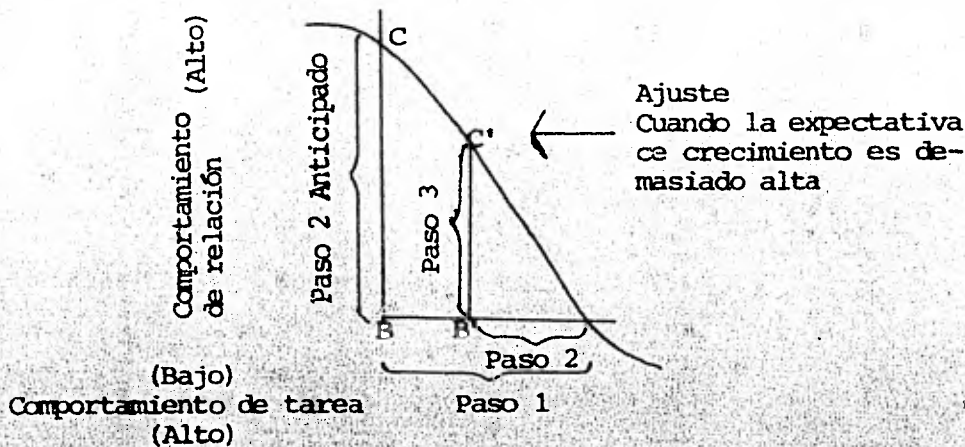


También el líder tendrá cuidado de no aumentar el soporte socio-emocional sin que se haya dado primero la ejecución deseada. Cuando lo hace así, se le tiene como "SUAVECITO" (bonachón). Por tanto, será mejor que el líder desarrolle la madurez de los seguidores paulatinamente. En cada TAREA que un seguidor o grupo ejecute, el líder puede utilizar menos comportamiento de TAREA y más comportamiento de RELACION, en la medida en que los seguidores maduran, están más dispuestos y son más capaces de asumir responsabilidades. Cuando un individuo o grupo ejecuta una tarea específica a un nivel bajo no se pueden esperar cambios drásticos de la noche a la mañana.

De acuerdo con el ejemplo:

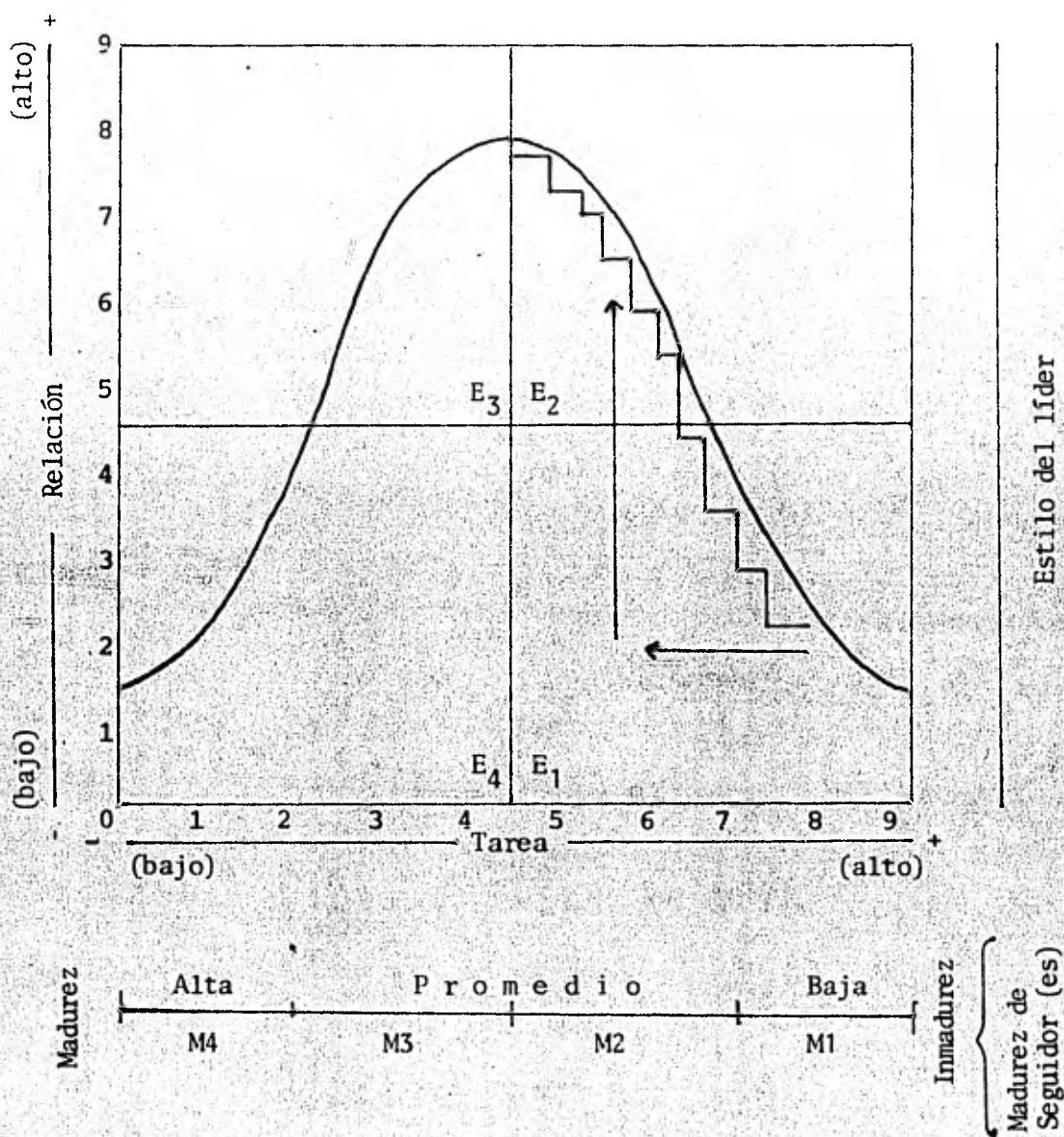
Si el líder se da cuenta que el seguidor no es capaz de manejar la can

tidad de responsabilidad adicional que se le dio cuando había disminuido su comportamiento de TAREA hasta el punto B, entonces tendrá que regresar a un nivel moderado de Dirección. Hasta donde el seguidor sea capaz de asumir la responsabilidad en algún punto intermedio entre A y B. Si el seguidor es efectivo a ese nivel, entonces el líder puede aumentar su soporte socio-emocional (comportamiento de RELACION) hasta el punto C; aunque este nivel de soporte socio-emocional es menor que el descrito en el punto C, es el apropiado a la cantidad de comportamiento de TAREA que el seguidor, en esa ocasión, fue capaz de asumir.



En la siguiente figura se grafica este proceso de dos pasos (recorte de estructura y aumento de soporte socio-emocional cuando el seguidor(es) responde a cada responsabilidad adicional delegada en él). El proceso se desarrolló siguiendo pequeños incrementos hasta que el individuo empieza a descender en esta estructura que, en lugar de que sea impuesta por el líder desde fuera, estará ya internalizada en el seguidor mismo.

ESTILOS EFECTIVOS



Algunas veces se podría preguntar si la reducción de soporte socio-emocional por parte del líder no significa falta de confianza con respecto al seguidor; este sistema en realidad es "abierto". Es decir, sería mejor -- que supiera (el seguidor), que cuando el líder reduce la cantidad de soporte socio-emocional y la estructura, de una manera apropiada, indica que -- hay de hecho, más confianza entre ellos. Si el sistema es abierto, los -- comportamientos serán efectivos. Esto sugiere también que en la medida en que las personas cambian, sus motivos y su jerarquía de necesidades también cambia. Por ejemplo, las personas que son inmaduras tienden a ver en una conducta de soporte socio-emocional y de facilitación un reforzamiento positivo. De hecho, si el líder los dejara solos mucho tiempo, este comportamiento les crearía inseguridad. Así pues, esta conducta de BAJA RELACION puede ser percibida más como un castigo que como una recompensa.

Por otra parte, las personas que alcanzan altos grados de madurez no necesitan tantas "palmaditas" o "caricias psicológicas". La mejor manera de demostrarles confianza a los seguidores que han alcanzado ese nivel es dejarlos cada vez más y más a valerse por sí mismos. Así como el soporte socio-emocional del líder tiende a ser un reforzamiento positivo para personas menos maduras; no lo sería para personas de altos niveles de madurez. De hecho, esta conducta de soporte se ve con frecuencia como disfuncional y pudiéndose interpretar, en el caso de las personas maduras como un signo de falta de confianza por parte del líder.

#### TIEMPO Y CICLO DE DESARROLLO

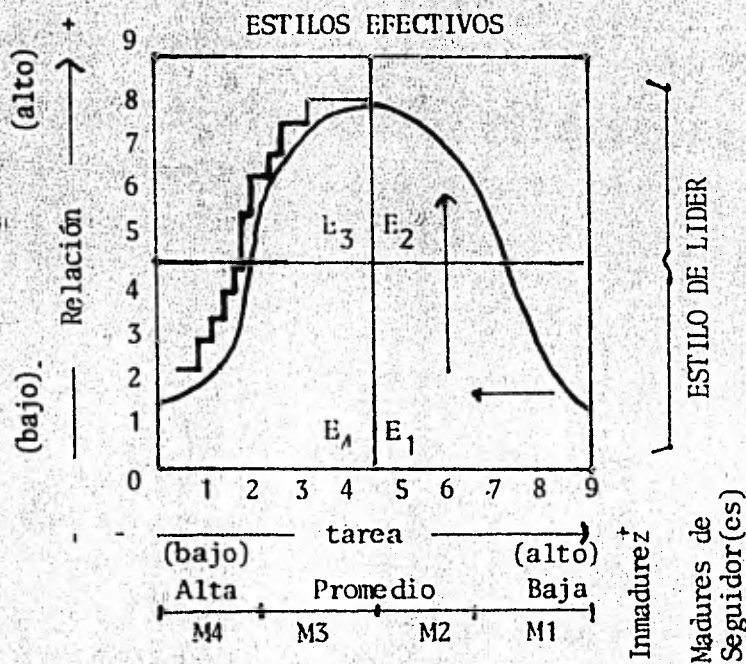
No existe una fórmula en términos de la cantidad de tiempo necesario -



para hacer madurar a un individuo o a un grupo. Un dirigente puede estar haciendo mucho bien moviendo un grupo de madurez 1 al nivel de madurez 2 - en un período de 18 meses a 2 años. Por otra parte, dentro de un grupo -- puede ser que uno o varios individuos maduren más rápidamente que el grupo visto como un todo.

Ocurre un fenómeno muy interesante en el ciclo de desarrollo cuando se alcanza el punto alto de función curvilínea, en la porción del estilo del liderazgo en el modelo. Esto ocurre cuando la función cruza el medio o el promedio del comportamiento de TAREA.

El líder cuando se pasa este punto ya se encuentra utilizando apropiadamente un estilo 3 ó 4, con personas que tienen madurez PROMEDIO o un - - ALTO NIVEL de madurez. En este momento el proceso cambia. Se convierte - en un proceso en que el líder no sólo reduce estructura (comportamiento de TAREA), sino también en donde el seguidor(es) puede manejar su responsabilidad y reduce, por esta razón, la necesidad de soporte socio-emocional. En la siguiente figura se muestra la continuación del proceso de aproximaciones sucesivas.



De tal manera que el tiempo está en función de la complejidad del trabajo que se ejecuta y el potencial de ejecución del individuo o grupo. -- Por ejemplo, alguien se desarrolla mediante el ciclo total desde baja madurez, hasta la más alta madurez en cuestión de minutos. Sin embargo, en -- otras tareas, con el mismo individuo en proceso de madurez, puede tomarse mucho más tiempo. Esta situación puede durar semanas, meses, o años para moverse a través del ciclo completo en términos del estilo apropiado del líder: desde "DECIR" (E,1) hasta "DELEGAR" (E,4)

## INDICES DE MADUREZ DEL SEGUIDOR ( IMS )

### 1.- LOGRO

#### 1.1.- FUNDAMENTACION:

El Liderazgo implica el logro de una meta. No existe una medida empírica del logro. Los seguidores, con o sin medida, tienen logros. El hombre de logro es el que se propone metas altas, pero alcanzables. Se anticipa a los problemas, se preocupa más por el logro personal, que por las recompensas del éxito.

#### 1.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "Me dijeron que esta es la meta". "Esto es lo que está escrito".

PROMEDIO: "Vamos a revisar dónde andamos". "Me parece que podemos cambiar".

ALTO: "Necesitamos revisar continuamente nuestro progreso". --  
"Lo hicimos, ahora vamos a dar un paso más adelante".

#### 1.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: No escucha nuevas ideas. Permanece en la tarea mecánicamente.

PROMEDIO: Colabora. Comienza a trabajar sobre las mismas metas.

ALTO: Están pendientes y ayudan. Se inclina hacia adelante.

#### 1.4.- COMENTARIOS:

El logro es la piedra angular del comportamiento maduro. Con -

seguidores maduros, la calidad de logro en la tarea se mantiene o aumenta. Ellos buscan feedback concreto, relacionado a la TAREA (¿Cómo la estoy desarrollando?), más bien que relacionado a las ACTITUDES (¿Cuánto me estimas o cuánto aprecio me tienes por lo que hice?).

Saben diferenciar metas a corto y largo plazo.

## 2.- RESPONSABILIDAD

### 2.1.- FUNDAMENTACION:

**Disponibilidad y capacidad para aceptar responsabilidad.**

**Disponibilidad:** el grupo toma como propio lo que sucede.

**Capacidad:** está limitada por la ley, experiencia y educación.

### 2.2.- INDICES VERBALES:

**BAJO:** "No es mi culpa, tú me dijiste que lo hiciera."

**PROMEDIO:** "Creo que lo puedo hacer". "Yo podría intentar de --  
otra manera".

**ALTO:** "Podemos hacerlo", "No sabemos hacer eso; pero podemos --  
hacer esto otro".

### 2.3.- INDICES NO VERBALES:

**BAJO:** Obstáculo para el grupo. No participan.

**PROMEDIO:** A ratos dentro, a ratos afuera.

**ALTO:** Se refuerzan mutuamente. Estan dentro del grupo, permanecen involucrados en el desarrollo de la tarea.

#### 2.4.- COMENTARIOS:

Los seguidores aceptan la responsabilidad del problema del grupo. Apoyo verbal a los otros seguidores. Permanencia física con los otros seguidores.

### 3.- EXPERIENCIA

#### 3.1.- FUNDAMENTACION:

La experiencia relativa a la tarea determina la habilidad de los seguidores en el logro de la tarea. Frecuentemente, son los mismos seguidores los que no utilizan su experiencia.

Experiencia se diferencia de educación. Esta es la que se adquiere formalmente en el salón de clase. Experiencia: comprende el autoaprendizaje y la práctica de una tarea en el trabajo.

#### 3.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "¿Qué quiere decir? 'No entiendo'".

PROMEDIO: "Hay varias maneras de interpretar esta tarea". "Esto es lo que creo que quiere decir".

ALTO: "Ya lo habíamos hecho antes". "Lo aprendimos en el primer trabajo".

#### 3.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Está a la defensiva; hacen que están trabajando.

PROMEDIO: Muestran un apropiado movimiento corporal. Trabajan en una tarea semejante.

ALTO: Están físicamente presentes. Aceptan las ideas y conocimientos, que aumentan los propios.

3.4.- COMENTARIOS:

La educación y/o experiencia relativa a la tarea determina, frecuentemente, la habilidad del grupo para aceptar la responsabilidad. Una medida de madurez de los seguidores es el grado en que el líder utiliza frecuentemente su educación y experiencia.

4.- ACTIVIDAD:

4.1.- FUNDAMENTACION:

Una medida del nivel de actividad de los seguidores es en un período "X" de tiempo. Uno o dos miembros del grupo tomaron una posición del líder interno. El resto del grupo fue bastante pasivo.

4.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "¿Qué dices del instructor?". "Me tiene sin cuidado."

PROMEDIO: "Lo que tú digas" "Qué crees que debemos hacer".

ALTO: "Queremos que ...", "Vamos a hacer esto".

4.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Son callados, se quedan donde los pongan.

PROMEDIO: Se agrupan. Muestran una moderada participación con todos los del grupo.

ALTO: Son muy congruentes. Manifiestan un movimiento apropiado a los propósitos del grupo.

4.4.- COMENTARIOS:

La actividad del grupo es difícil de evaluar porque se trata de medir el logro de la tarea, aunque uno o dos miembros no hayan participado en el logro de la misma. El continuum ACTIVO-PASIVO no es sencillo de evaluar. Se facilita la evaluación de actividad en un caso individual.

5.- DEPENDENCIA :

5.1.- FUNDAMENTACION:

Es la característica de ser influido o estar sujeto a otro. Los seguidores maduros operan en los límites máximos de independencia.

5.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: ¿Qué se necesita? ¿Es esto lo que tenemos que hacer?

PROMEDIO: Lo que estamos haciendo, ¿lo estamos haciendo bien?

ALTO: "Podemos hacerlo", Esto es lo que vamos a hacer. "Vamos a ver de cuantas maneras lo podemos hacer."

5.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Ejecución automática de órdenes. Se junta con la persona más poderosa del grupo.

PROMEDIO: Consiguen los materiales que necesitan. Participan por el gusto de participar.

ALTO: Escogen movimientos apropiados para realizar la tarea. Se sostienen por sí mismos.

#### 5.4.- COMENTARIOS:

Es una dimensión difícil de escribir. La mayor dependencia parece ser auto-impuesta y no originada por el líder o la situación. La mayoría de los seguidores, cuando buscan independencia, no consideran los otros elementos de comportamientos de madurez.

### 6.- VARIEDAD DE COMPORTAMIENTOS:

#### 6.1.- FUNDAMENTACION:

Los seguidores maduros son capaces de mostrar una variedad de comportamientos aceptando o rechazando cambios. Son flexibles y capaces de adaptarse. Siempre tienen varias alternativas de acción ante un problema o una tarea.

#### 6.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "Sólo hay una manera de hacer esto". Vamos a hacerlo como lo hicimos la última vez.

PROMEDIO: "¿Qué otras maneras hay?", Hay que considerar esto.

ALTO: "Vamos a empezar, luego podemos cambiar". "Ya se lo dije; quiero rectificarlo."



6.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Hacen lo mismo desde la primera vez, muestran escasos movimientos.

PROMEDIO: Muestran un cambio hacia un comportamiento más adecuado.

ALTO: Su comportamiento es impredecible, están presentes e involucrados físicamente. Buscan dar diferentes respuestas para encontrar la más adecuada.

6.4.- COMENTARIOS:

Los seguidores maduros reaccionan de distintas maneras. Capaces de cambiar. No se encierran en una solución. Inmaduros: -- presentan comportamiento estereotipado. Se basan en el pasado. -- Son predecibles.

7.- INTERES:

7.1.- FUNDAMENTACION:

Un continuum de interés desde escasos y débiles hasta variados y fuertes es difícil de catalogar. Sin embargo, hay quien lo -- muestra más o menos con respecto a la tarea señalada. Buscan -- razones.

7.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "Es una tontería". "¿para qué sirve esto?"

PROMEDIO: "Vamos a hacer un intento". "Debe haber una razón para esto."

ALTO: "Me llega mucho esto", "Esto es una parte importante".

7.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Huraños, falta de atención a la tarea, preguntan por preguntar.

PROMEDIO: Ponen atención a la tarea. Se enfocan a la tarea, se apoyan en el grupo.

ALTO: Apropiado movimiento de cuerpo, físicamente se dirigen a focos de interés.

7.4.- COMENTARIOS:

La gente cambia o se involucra en cuanto están interesados o -- ven la razón de hacerlo. Seguidores inmaduros: no están interesados en nada. Una determinación de la madurez es el grado en que un grupo se mueve de un nivel de intereses cambiantes y superficiales a otro de intereses profundos y sólidos.

8.- PERSPECTIVA DE TIEMPO:

8.1.- FUNDAMENTACION:

El contenido de la perspectiva de los seguidores a corto y largo plazo fue la dimensión más cuestionable. Siempre se tendrá que relacionar con las metas.

8.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "Comienza", "Vamos a olvidarlo."

PROMEDIO: "No estamos suficientemente preparados para hacerlo".  
"¿En dónde encaja esto?"

ALTO: "¿Qué nos pagarán al finalizar?", "Aquí está integrado -  
en el conjunto".

8.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Incierto.

PROMEDIO: Se tardan un rato para empezar a trabajar. Mediano -  
comportamiento congruente.

ALTO: Permanecen más del tiempo requerido para completar la ta-  
rea. Comportamiento congruente.

8.4.- COMENTARIOS:

La perspectiva del tiempo puede ser relacionada más con metas -  
de corto y largo plazo. La perspectiva a largo plazo parece --  
que influye en un comportamiento suave y flexible por parte de  
los seguidores.

9.- POSICION:

9.1.- FUNDAMENTACION:

El rango, status, situación o puesto de los seguidores parece -  
ser una poderosa dimensión de madurez. Parece ser que los gru-

pos maduros ponen mucho menos énfasis en la posición, status, o jerarquía de los miembros del grupo que los grupos menos maduros.

9.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "¿Puedo? , "Yo soy el que manda y ya lo dije".

PROMEDIO: "¿Podrías?", "Tú no eres mi jefe".

ALTO: "Lo haremos", "Yo me hago a un lado si ese es el mejor camino". "Lo que quiero es que realice la tarea".

9.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Hablan sólo por hablar. Suben la voz hasta callar al otro.

PROMEDIO: Posición de igualdad. Usan el proceso de votar.

ALTO: Subdividen para completar la tarea. Cambian papeles.

9.4.- COMENTARIOS:

Los seguidores, por definición, no son el líder designado. La medida de madurez es la habilidad de los seguidores para ubicar la posición y acción del líder en una tarea específica. En --- tiempos de crisis se le confiere al líder poderes dictatoriales.

10.- ESTADO DE CONCIENCIA (Darse cuenta)

10.1.- FUNDAMENTACION:

Los seguidores parecen mostrar en un continuum desde una falta de conciencia y de control hasta una clara conciencia de su com-

portamiento y sus consecuencias.

10.2.- INDICES VERBALES:

BAJO: "¿Qué está pasando?" "¿Qué estoy haciendo?"

PROMEDIO: ¿Por qué estamos haciendo esto? 'Vamos a ver lo que -  
está pasando!'

ALTO: "Lo entiendo", "lo voy a hacer". "Esto se relaciona con lo  
que hicimos antes". "Si lo hacemos así, vamos a fracasar".

10.3.- INDICES NO VERBALES:

BAJO: Dejan el grupo, no reaccionan a los sentimientos propios,  
ni de los demás.

PROMEDIO: Son de alguna manera congruentes. Expresan sentimien-  
tos propios.

ALTO: Son congruentes, expresan sentimientos. Movimientos apro-  
piados. Ponen atención.

10.4.- COMENTARIOS:

El "Aquí y ahora" es lo más apropiado para el comportamiento de  
los seguidores. El promedio de madurez de los seguidores depen-  
de de una conciencia general de ellos mismos como grupo y del -  
grado de autocontrol que son capaces de alcanzar.

## TEORIA 3-D EFECTIVIDAD GERENCIAL <sup>(1)</sup>

La teoría 3-D reúne los resultados de investigaciones realizadas en el campo de las ciencias del comportamiento humano, con los cuales trata de ofrecer un marco conceptual para la efectividad administrativa. Establece que la relación existente entre la efectividad del estilo administrativo usado y la situación concreta que se presenta es determinante para el adecuado desarrollo de la vida organizacional.

Afirma que el factor que limita la efectividad de las personas que dirigen o que son responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, no es la insuficiencia de conocimientos, la mala intención o falta de persuasión externa, sino que el principal factor limitante es el comportamiento humano.

Normalmente los directivos saben qué acciones tomar para mejorar las cosas, pero a menudo no las toman. Existe una tremenda barrera entre lo que los administradores conocen que es efectividad y lo que realmente aplican.

Define la efectividad gerencial como el grado en que un gerente logra los requisitos de 'producto' (resultado) de su puesto o de su posición. Afirma que la efectividad gerencial es el tema central de la dirección. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La efectividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumo. por lo que el gerente logra, más que por lo que hace.

(1) Efectividad Gerencial. W. J. Reddin. Editorial Diana. México 1980.

Cada tarea gerencial tiene áreas de efectividad asociadas con la misma. Pueden no estar escritas y ni siquiera ser conocidas, pero están siempre allí. Estas son las normas que rigen y permiten evaluar el desempeño gerencial.

Las áreas de efectividad llevadas a su conclusión lógica conducen a la administración por objetivos. Esto es nada más que diseñar una organización alrededor de los productos (resultados) de la función gerencial, en vez de hacerlo alrededor de los mismos.

Debería hacerse, además, una cuantificación en términos de porcentaje, de valor monetario o de cantidad de empleados. Debería establecerse límites de tiempo. Cuando esto se efectúa las áreas de efectividad se transforman en objetivos.

Cuando los gerentes describen sus propias áreas de efectividad y desarrollan sus objetivos puede ocurrir una gran cantidad de cosas.

La forma en como se definen muchas posiciones gerenciales restringe las posibilidades de los gerentes de centrarse en la efectividad. Por lo general, las descripciones de tareas y de funciones no ayudan a incrementar la efectividad.

Las descripciones de tareas conduce con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamada eficiencia gerencial: la relación entre el producto y el insumo. El problema aquí es que si ambos producto e insumo, son bajos, la eficiencia podría ser 100%. En efecto, un gerente o un de-

partamento podrían ser 100% eficientes y 0% efectivos. El gerente eficiente es fácil de identificar, prefiere:

<u>EFICIENCIA</u>	<u>comparada con</u>	<u>EFFECTIVIDAD</u>
hacer bien las cosas	en vez de	hacer lo que corresponda
resolver problemas	en vez de	producir opciones creativas
cuidar los recursos	en vez de	optimizar la utilización de recursos
cumplir con su deber	en vez de	lograr resultados
reducir costos	en vez de	aumentar ganancias

La teoría 3-D sostiene que existen tres tipos de efectividad en donde podría ubicarse la actuación de los gerentes:

**EFFECTIVIDAD APARENTE.**- Es el grado en que un gerente da la apariencia de ser efectivo. Al parecer posee cualidades, aunque importantes en algunos puestos, pueden ser irrelevantes en otros en cuanto al logro de efectividad.

**EFFECTIVIDAD PERSONAL.**- Es el grado en que un gerente logra la satisfacción de sus propios objetivos, en vez de los objetivos de la organización.

**EFFECTIVIDAD GERENCIAL.**- Es el grado en que un gerente logra los requisitos de producto de su posición.



## UN ESQUEMA DE LA TEORÍA 3-D

El núcleo de la teoría 3-D contiene una idea muy simple y común a -- otros estudios similares, fue descubierta mediante varios estudios hechos por sicólogos en E.U. que vieron que los elementos básicos del comporta-- miento gerencial eran: la tarea a efectuar y las relaciones con otra gen-- te. También descubrieron que los gerentes destacan uno u otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pro-- nunciado.

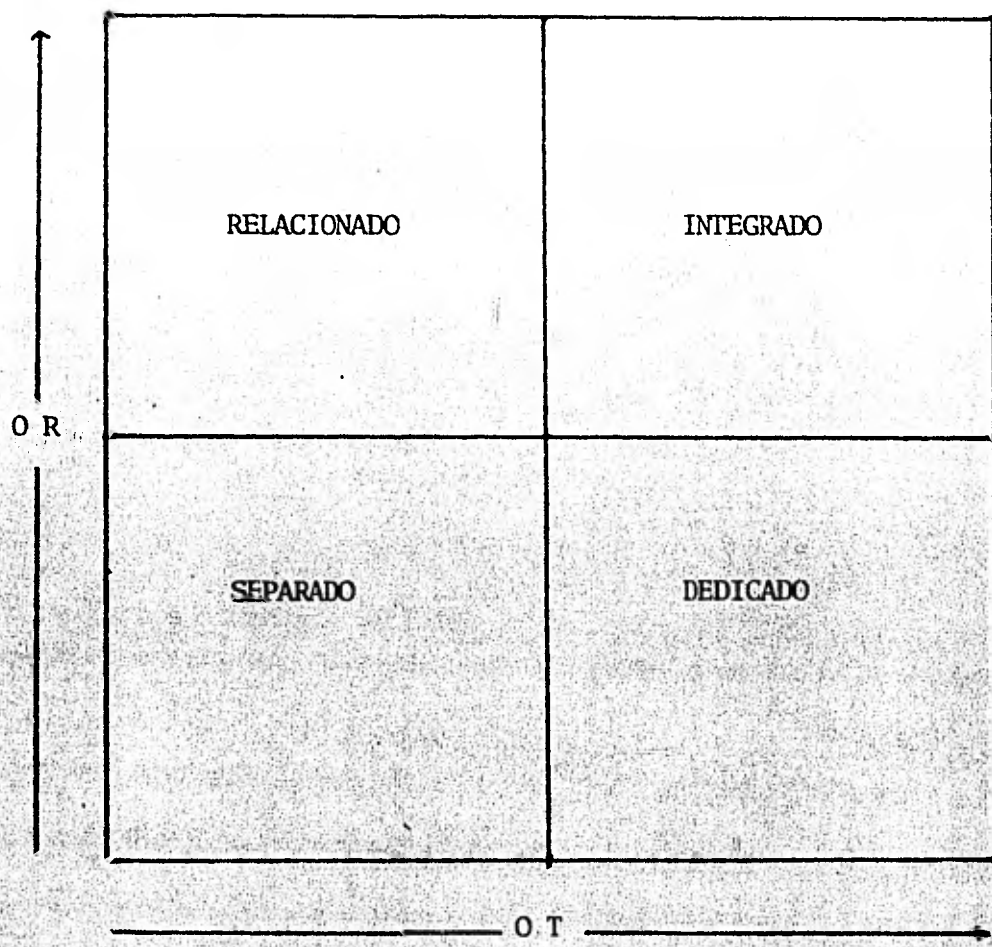
En la teoría 3-D existe una denominación concreta para cada uno de -- los casos posibles, así: un estilo de comportamiento gerencial orientado -- hacia la tarea se le conoce con el nombre de "estilo dedicado"; un estilo orientado a las relaciones se le denomina "estilo relacionado"; ambos com-- portamientos usados en conjunto se denominan "estilo integrado" y si se -- recurre a un grado reducido de ambos comportamientos sería un "estilo se-- parado".

Los cuatro estilos básicos se manejan como se muestra en la figura si-- guiente, en donde OT implica "orientación hacia la tarea" y OR "orienta-- ción hacia las relaciones".

### NO EXISTE UN ESTILO SIEMPRE EFECTIVO

Investigaciones adecuadas, llevadas a cabo en varias universidades, -- establecieron con claridad que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en cierta situaciones, pero no en --

CUATRO ESTILOS BASICOS. EXISTEN CUATRO ESTILOS BASICOS DE CONDUCTA GERENCIAL.



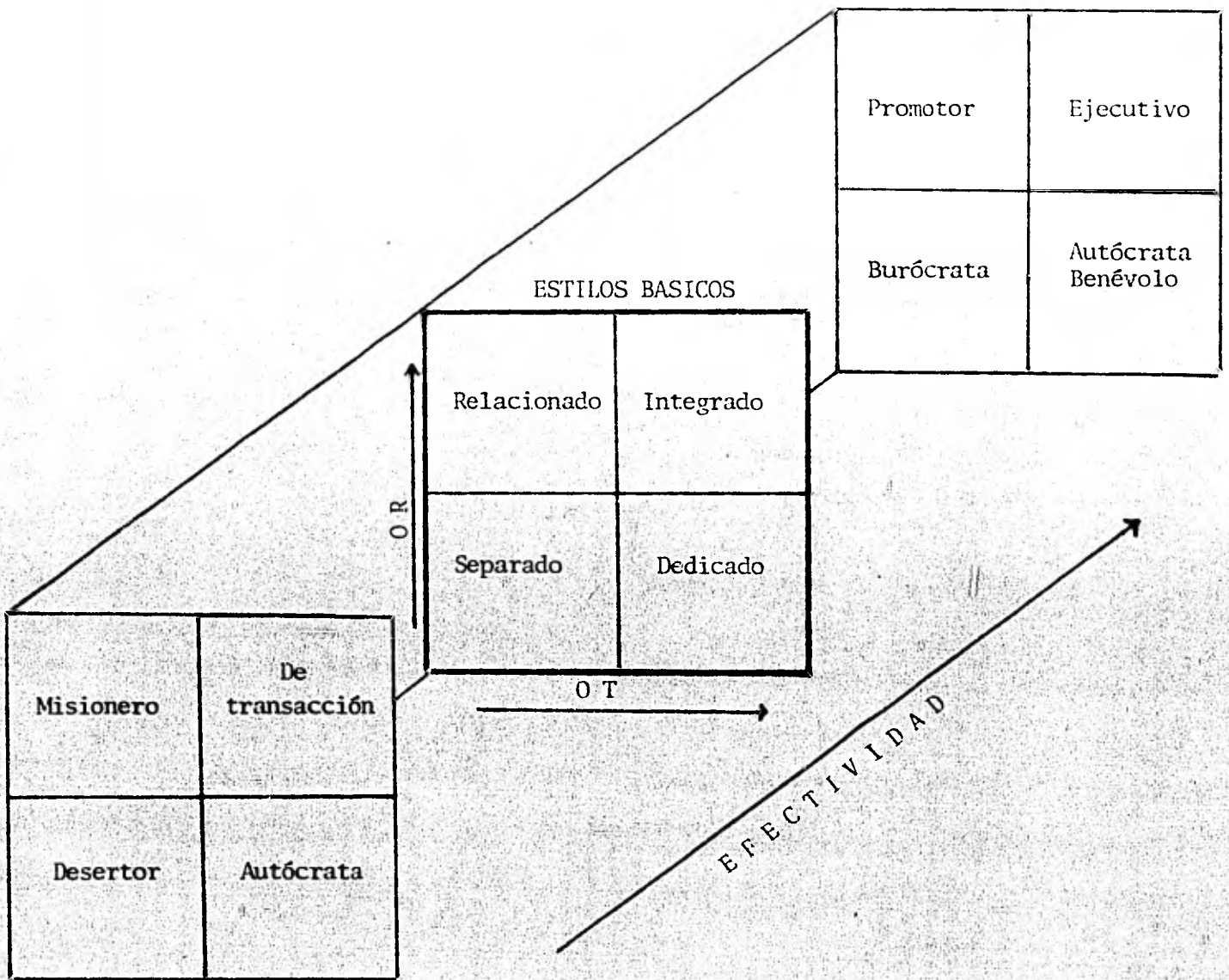
otras. Ninguno es más o menos efectivos por sí. Su efectividad depende en la cual se usa. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos - tienen su equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales.

<u>ESTILO BASICO</u>	<u>ESTILO GERENCIAL menos efectivo</u>	<u>ESTILO GERENCIAL más efectivo</u>
Integrado	Autócrata	Ejecutivo
Dedicado	De transacción	Autócrata Benévolo
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Por ejemplo, cuando se usa inapropiadamente una marcada orientación - hacia la tarea del estilo básico dedicado, la denominación popular, así como de la teoría 3-D, es la de "Autócrata". Cuando se usa apropiadamente - se le denomina "autócrata benévolo".

En consecuencia, estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos - tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiada o inapropiadamente. El empleo de los estilos básicos tanto como de los estilos gerenciales permite a la teoría 3-D diferenciar netamente entre comportamiento y efectividad de comportamiento.

Los ocho estilos gerenciales pueden presentarse gráficamente como lo muestra la siguiente figura. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y -- los otros cuatro están en el plano posterior.



Modelo 3-D de Liderazgo ( Reddin )

Cada uno de los cuatro estilos básicos puede ser más o menos efectivo.

La tercera dimensión manejada por la teoría es la efectividad. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos de su puesto. Obviamente, los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los "productos" o resultados y no los "insumos" de sus tareas.

### REPERTORIO DE ESTILOS

Dado que cada uno de los cuatro estilos puede conducir al logro de un mayor producto, la "flexibilidad de estilo" es una destreza que la mayoría de los gerentes desearía adquirir. Es la destreza de usar una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones. La flexibilidad de estilo requiere ser diferenciada netamente de la "deriva de estilo"; que es el cambio del estilo propio para conservar la paz o para reducir la presión sobre sí mismo; es claro que esto no es comportamiento efectivo.

También se maneja la "Elasticidad de Estilo" que consiste en mantener un estilo apropiado bajo tensión; se le distingue claramente de la "rigidez de estilo" que implica mantener un estilo inapropiado. La línea divisoria entre la "flexibilidad" y "elasticidad" es tan tenue que es difícil en la mayoría de las veces reconocerla.

Las destrezas básicas que debiera poseer todo gerente son:

- Perceptibilidad de situación
- Flexibilidad de situación
- Gestión de situación

## LA SITUACION

La teoría 3-D subdivide la situación en cinco elementos: organización, tecnología, superior, colegas y subordinados.

"Organización" es la abreviatura de filosofía de la organización, o sea, todas aquellas influencias sobre el comportamiento del gerente que son externas a su trabajo, a su departamento o división. La filosofía de organización se refleja por lo general en el diseño de los sistemas, de los procedimientos operativos y en las decisiones de promoción. Es una expresión de "Cómo hacemos las cosas aquí".

"Tecnología" corresponde a cómo puede ser hecha la tarea. El análisis de las tareas a realizar puede ayudar a definir el estilo a seguir.

Una de las herramientas analíticas provistas por la teoría 3-D es el flexograma, que es un gráfica cuya esencia es el diagrama de estilo básico sobre el cual se puede dibujar el repertorio de estilos del gerente y uno o hasta los cinco elementos de situación. Con esta gráfica el gerente podría determinar si el estilo básico que utiliza va acorde a los requerimientos que la situación amerita.

Un gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta. Las personas por cuyo trabajo es responsable son sus subordinados. Una persona con quien trabaja que no es superior ni subordinado es su colaborador. La persona responsable por el trabajo del gerente es su superior. De modo que la diferencia entre ser -

un gerente, un subordinado, un colaborador o un superior está estrictamente basada en quien detenta el poder o quien tiene la responsabilidad y la autoridad.

### ESTILOS BASICOS 3-D

El estilo integrado con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones se denomina así porque describe el comportamiento gerencial que combina OT y OR.

El estilo dedicado describe comportamiento gerencial con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación a las relaciones, o sea, comportamiento que es dedicado a la tarea. El estilo relacionado que tiene marcada orientación a las relaciones solamente, es "relacionado" con respecto a los subordinados. El estilo separado es un estilo básico que tiene reducida orientación a la tarea y también reducida orientación a las relaciones.

### COMO EVALUAR EL ESTILO BASICO

A continuación se presentan los indicadores de los cuatro estilos básicos que sirven para identificar el estilo de comportamiento del gerente y que dan idea de qué es cada estilo básico y cómo se diferencia de los otros tres.

CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS BASICOS

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
1) Modo de interacción	Corrige	Acepta	Domina	Reune
2) Modo de comunicación	Escrita	Conversación	Direcciones verbales	Reuniones
3) Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba desde los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	Bidirecciones
4) Perspectiva de tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediata	Futura
5) Se identifica con	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colaboradores
6) Énfasis en sistema	Mantiene un sistema de procedimientos	Apoya el sistema social	Sigue el sistema tecnológico	Integra el sistema socio-técnico
7) Juzga a sus subordinados por	¿Quién obedece el reglamento?	¿Quién entiende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién quiere unirse al grupo?
8) Juzga a su superior por	Inteligencia	Efectividad	Poder	Trabajo en equipo
9) Actividad de comité	Esclarece, conduce y canaliza	Apoya, armoniza y aconseja	Inicia, evalúa y dirige	Fija normas comprueba y motiva
10) Trabajo adecuado para	Administración, contabilidad, estadística y diseño	Manejo de profesionales, capacitación y coordinación	Manejo de producción y venta	Supervisión de gerentes en interacción
11) Trabajo no adecuado para	No rutinario	Poco contacto personal	Poco poder	Mucha rutina
12) Orientación hacia el empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13) Reacción frente al error	Más controles	Pasarlo por alto	Castigarlo	Aprender



	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
14) Reacción frente al conflicto	Evita	Suaviza	Suprime	Utiliza
15) Reacción frente a tensión	Retrocede y cita el reglamento	Se torna dependiente y deprimido	Domina y explota	Evita tomar decisiones
16) Fuente positiva de control	Lógica	Elogia	Recompensa	Ideales
17) Fuente negativa de control	Discusión	Rechazo	Castigos	Transacción
18) Problema característico de los subordinados	Falta de conocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de Independencia
19) Castigos usados	Pérdida de autoridad	Pérdida de interés por parte del directivo	Pérdida de posición	Pérdida de autoestima por parte del subordinado
20) Subvalía	Necesidad de innovación	Necesidad de organización de tecnología	Expectativa de los subordinados	Necesidad de acción independiente
21) Principal debilidad	Esclavo de las normas	Sentimentalismo	Pelea innecesaria	Usa la participación en forma inadecuada
22) Temores acerca de sí mismo	Emotividad, blandura y dependencia	Rechazo por otros	Pérdida de poder	Falta de participación
23) Temores acerca de los demás	Desviación del sistema irracional	Conflicto	Producción baja	Insatisfacción
24) Equivalente de estilo más efectivo según Rodin	Burócrata	Promotor	Autócrata Benévolo	Ejecutivo
25) Equivalente de estilo menos efectivo	Desertor	Misionero	Autócrata	De transacción

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
26)Equivalente de McGregor	- - - -	- - - - -	Teoría X	Teoría Y
27)Equivalente de Zalesnik y Moment (194)	Racional de procedimientos	Maternal ex presivo	Paternal - afirmativo	Fraternal permisivo
28)Equivalente de Blake (23)	3,3	3,7	7,3	7,7
29)Equivalente de Brown (32)	De laissez-faire más - autócrata - estricto	Demócrata - incompetente más demócrata genuino	Autócrata incompetente	Autócrata benévolo
30)Equivalente de Jennings (103)	"Abdócrata" más burócrata	Demócrata	Autócrata	Ejecutivo más neurócrata
31)Equivalente de Walling	Pensador objetivo	Asistente amistoso	Batallador duro	- - - - -
32)Davis (42)	Custodio	De apoyo	Autocrático	Colegiado
33)Horney	Se retira - desapegado	Se acerca - complaciente	Se mueve en contra (agresivo)	- - - - -

#### DESCRIPCION SINTETICA DE ESTILOS BASICOS.

El gerente separado es aquel que se preocupa por la corrección de desviaciones. Tiende a escribir más que a hablar y, en parte, debido a esto tiene relativamente poca comunicación personal en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo tiende a estar vinculada con el pasado y con "como nos fue la vez pasada". Por tanto se identifica con la organización en su conjunto más que con los integrantes individuales. Debido a su deseo de mantener las cosas equilibradas se interesa mucho por reglas y procedimientos y, naturalmente, juzga a los demás por el grado en que también ellos las cumplen. Aprecia el intelecto en su superior, pero no necesariamente en otros. Tiende a usar un estilo parlamentario en comités y trata de aclarar posiciones, orientar a los demás para que se cumpla el programa de la reunión y canalizar todas las comunicaciones por medio de quien dirige la reunión. Está obviamente bien preparado para trabajar en administración, contabilidad, estadística o diseño de ingeniería. Evita trabajo fuera de rutina porque no lo hace feliz. Sus empleados evalúan la seguridad. Cuando las cosas van mal su reacción usual es la de proponer más controles. Esto también ayuda a despersonalizar el conflicto futuro que trata de evitar si puede. Cuando se enfrenta a un conflicto u otras situaciones de tensión tiende a retirarse y a citar reglas y procedimientos. Aprecia la lógica y la racionalidad y es influido por ellas. Como recalca el aspecto lógico esto puede desviarlo a veces hacia discusiones, particularmente si el problema hubiese podido ser resuelto con destrezas de relación que él no considera relevantes. Sus subordinados consideran frecuentemente que no reconoce sus méritos ni sus logros en grado suficiente. Los ve más ---

como parte de su sistema de trabajo que como gente. Debido a esto tiende a castigarlos privándolos de algún grado de autoridad que previamente les había sido conferido. Subvalúa la necesidad de innovación y se le ve generalmente como un esclavo de las reglas. El mayor temor que tiene con respecto a sí mismo es que pudiera permitir que la emoción, la blandura o la dependencia con respecto a otros influya en su juicio. Su mayor temor de otros es que puedan actuar irracionalmente y en alguna forma violar el sistema establecido.

#### EL GERENTE RELACIONADO

El gerente relacionado es aquel que acepta a otros como los encuentra. Gusta de largas conversaciones como una manera de conocer mejor a otros. Debido a esto tiende a obtener una gran cantidad de información útil de sus subordinados. No está demasiado preocupado por el tiempo, lo que en parte le permite conocer mejor a otros, particularmente a los subordinados con los que se identifica. Percibe a la organización primariamente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de cuán bien entienden a otros. Juzga a los superiores sobre la base del calor que brindan a los subordinados. En trabajos de comité apoya a otros, armoniza las diferencias, los orienta y los estimula para que den lo mejor de sí. Está particularmente condicionado para dirigir trabajadores profesionales, para algún tipo de trabajo de desarrollo y capacitación y para posiciones de coordinación en donde el grado limitado de poder de la posición tiende a exigir un estilo relacionado si es que se desea lograr efectividad. Un trabajo que implica poco contacto con otros les es muy desagradable. Si se en-

contrase en tal situación, él podría rediseñarlo como para lograr mucho -- contacto, aunque con esto pudiese disminuir la efectividad global. Sus su subordinados cooperan bien entre sí, en parte debido a su ejemplo y en un mo do adecuado. Cuando enfrenta tensión tiende a pasar por alto errores y -- suavizar conflictos de un modo agradable. Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse. Su fuente positiva de influencia tiende a ser el elogio, mientras que su fuente negativa es el re chazo del individuo como persona de valor. Aunque a sus subordinados les gusta trabajar para él, el problema característico que enfrentan es la fal ta de dirección. El castigo que usa más frecuentemente es privarlos del - interés que les había otorgado. Si bien valora en mucho a la gente, tien- de a subvaluar la importancia de la organización y la tecnología. Una de sus debilidades es el sentimiento y su temor personal es el de ser rechaza do por otros. Lo que más teme de otros, es el conflicto.

#### EL GERENTE DEDICADO

El gerente dedicado tiende a dominar a otros. Da muchas instrucciones verbales a sus subordinados. Su perspectiva de tiempo es inmediata y cuan do tiene la posibilidad de elegir prefiere el "hágalo ahora" Se identi fica con los superiores y con el sistema técnico de la empresa. Cuando le es posible, recalca las demandas de tecnología en vez de las del sistema huma no. Juzga a los subordinados por el grado en que pueden producir y a los superiores por su destreza en el uso del poder. Ocupa una parte muy activa en comités e inicia, evalúa y dirige mucho. Está bien ajustado para al gunos tipos de dirección de producción donde el comando es requerido, así

como para la gerencia de ventas. No trabaja muy bien en situaciones donde tiene poco poder, porque entonces no puede decirle a la gente simplemente lo que deben hacer. Sus subordinados aprenden rápidamente que el desempeño es lo que vale para él y que se puede esperar castigo si hay error. Trata el conflicto suprimiéndolo y con otras situaciones de tensión dominándolas. Considera que la recompensa es una buena manera de influir en otros o hasta ser influido uno mismo. Asimismo, considera que el castigo es la mejor manera de impedir que la gente haga las cosas que no debe hacer y que el castigo más severo es la pérdida de posición. Sus subordinados se quejan frecuentemente de la falta de información. Tiende a olvidar que ellos existen como entes independientes y no valora suficientemente sus expectativas individuales. Su debilidad principal es la de discutir con otros cuando las cosas pueden ser resueltas en forma diferente. Destaca el pleno uso del poder en tal grado que la pérdida del mismo es lo que más teme. Su mayor temor con respecto a otros es que no produzcan.

### EL GERENTE INTEGRADO

Al gerente integrado le gusta participar. Fundamentalmente es un hombre que se incorpora a, y hace, los mayores esfuerzos para interrelacionarse adecuadamente con individuos o grupos de trabajo. Le gusta comunicarse con otros en el encuadre de grupo y efectúa reuniones con frecuencia. Por medio de ellas puede obtener la comunicación bidireccional que prefiere. Su orientación es siempre hacia el futuro. Como tiene verdadera preocupación por las diferencias de poder, se identifica fuertemente con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo. Usa el trabajo en equipo y otros métodos para integrar las necesidades individuales con las de tecnología. Juzga naturalmente a los subordinados en términos de su buena vo-

luntad para incorporarse al equipo. Juzga a su superior en términos de su destreza para el trabajo grupal. En actividad de comité tiende a ser activo fijando normas de desempeño de equipo, evaluando a los integrantes del mismo en términos de su compromiso\* y definición de objetivos así como motivándolos. El trabajo para el cual está mejor condicionado es la dirección de gerentes en interacción. El trabajo para el que está peor condicionado es aquel con un alto componente de rutina. Sus empleados están, en general, plenamente comprometidos e involucrados y esto se facilita en parte por su intención de aprender de los errores en vez de castigar la causa del conflicto, más que en evitarlo, ahogarlo o suprimirlo. En situaciones altamente tensas tiende a posponer la toma de decisiones. Tiende a controlar a otros proponiendo ideales comunes o transando. Debido a su estilo integrado y al énfasis en el grupo, sus subordinados sienten, frecuentemente, una falta de independencia. Debido a su uso de ideales para motivar, el mejor castigo que puede usar involucra la pérdida de autoestima en la persona castigada. A veces, subvalúa la necesidad de acción independiente y en otras usa la participación inadecuadamente. Su mayor temor con respecto a sí mismo es quedar excluido. Su mayor temor con respecto a otros es que ellos puedan llegar a sentirse insatisfechos.

#### NO EXISTE UN ESTILO IDEAL

La teoría 3-D sostiene que no existe un estilo ideal; ya que sugerir que un estilo sea generalmente más efectivo que otro sería incurrir en lo que los científicos sociales denominan error normativo, es decir, sugerir

(\*) Compromiso: actitud de plena e integral participación.

que una cosa es mejor que otra basado tan sólo en lo que uno prefiere -- creer, en vez de lo que la evidencia sugiere. La esencia de la teoría 3-D es que la efectividad de cada estilo depende de la situación particular en que se usa.

#### DEFINICION DE LOS OCHO ESTILOS GERENCIALES

**EJECUTIVO.-** Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere conducción en equipo.

**DE TRANSACCION.-** Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que la requiere una marcada orientación en uno sólo de estos sectores o en ninguno y quien es, por tanto, menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado, y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.

**AUTOCRATA BENEVOLO.-** Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en situaciones en donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que sabe lo que desea y cómo lograrlo sin crear



resentimientos.

**AUIOCRATA.**- Es un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en un<sup>a</sup> situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que está interesado sólo en la realización de la tarea inmediata.

**PROMOTOR.**- Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las relaciones y limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiada y quien es, por tanto, más efectivo. Se le -- percibe como persona que tiene una confianza implícita en la gente y que - está básicamente preocupada por el desarrollo de las personas.

**MISIONERO.**- Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las - relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación don- de tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos efec- tivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en lograr armo--- nía.

**BUROCRATA.**- Es un gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación don- de tal comportamiento es apropiada y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en reglas y procedimien- tos por sí mismos, con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas y como persona consciente por el trabajo.

DESERTOR.- Es un gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.

El estilo gerencial con sus connotaciones de efectividad no puede ser definido simplemente con referencia al comportamiento. Debe ser definido siempre con referencia a las demandas de la situación; cuando se hace una evaluación de estilo gerencial, dos cosas deben ser tomadas en cuenta: -- una es el comportamiento que se usa realmente expresado en términos de OT y OR, y la otra son los denominados de la situación en que se usa.

### R O T U L O S

La lista a continuación tiene rótulos positivos o más efectivos en la columna izquierda y menos efectivos en la derecha.

#### MAS EFECTIVOS

Cálido  
 Flexible  
 Serio-digno  
 Firme  
 Estilo de hombre de negocios directo  
 Conservador  
 Progresivo  
 Sensitivo  
 Dinámico

#### MENOS EFECTIVOS

Sentimental  
 Débil  
 Pomposo  
 Rígido  
 Brusco  
 Reaccionario  
 Inquieto  
 Blando  
 Arrollador

Estos indicadores pueden describir comportamiento idéntico, sólo difie

ren cuando éste es apropiado (columna izquierda) o inapropiado (columna de recha).

Los rótulos de estilo gerencial indican el grado de adecuación que se perciben en un comportamiento, a la vez que el estilo de comportamiento. Esto es una característica clave de la teoría 3-D que la distingue de muchos otros enfoques.

**ESTILO DOMINANTE.-** Es el estilo básico o el estilo gerencial que más utiliza un gerente. Cualquiera de los ocho estilos gerenciales o de los cuatro estilos básicos puede ser un estilo dominante. Los estilos dominantes están más claramente manifiestos cuando un gerente tiene muy alto o -- muy bajo OT u OR.

**ESTILO DE SOSTEN.-** Este es el que se usa con mayor frecuencia después del dominante. Cualquier estilo puede ser de sostén para cualquier estilo dominante, aunque algunas combinaciones de dominante-sostén parecen darse con mayor frecuencia que otras.

**ESTILO SOBRRERECHAZADOS.-** Es el estilo básico o el estilo gerencial -- que un gerente usa con mucho menor frecuencia que el promedio de los gerentes.

#### REPERTORIO DE ESTILOS

En la teoría 3-D es la expresión usada para describir la destreza de -

variar el estilo básico de su propio comportamiento. Cada gerente posee, en mayor o menor grado, un repertorio de estilos.

El gerente con limitado repertorio tiene un rango estrecho de comportamiento con el cual responder a una situación. Por esta razón tiende a preferir que las cosas sean muy claras, tener el poder en sus manos o saber dónde está y estar muy interesado en los controles.

El gerente que tiene un amplio repertorio de estilos cuenta con un variado rango de comportamiento con el cual puede responder a una situación. Por esta razón tiende a estar más dispuesto a aceptar cambios y no se siente incómodo si las cosas están poco estructuradas; tampoco está demasiado interesado en el poder y en el control.

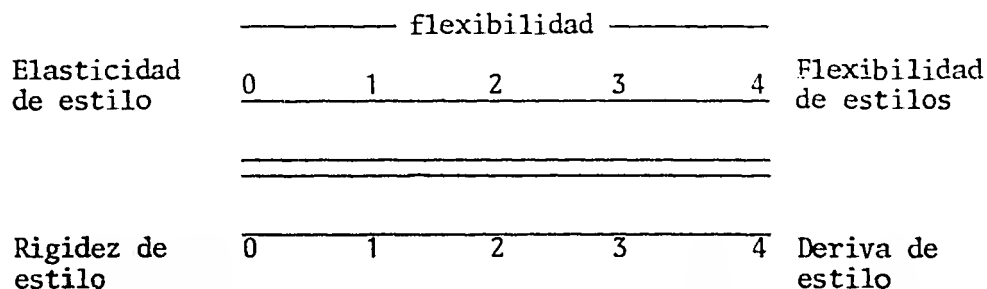
Ante esta situación la teoría 3-D nuevamente concluye que ni el comportamiento con limitado repertorio de estilos, ni el comportamiento con amplio repertorio de estilos son más o menos efectivos por sí mismos. Su efectividad depende de la situación en que se usan.

Maneja cuatro conceptos básicos, tanto para describir el rango del comportamiento de los estilos gerenciales como en uso apropiado:

Flexibilidad de estilo	-	Deriva de estilo
Elasticidad de estilos	-	Rigidez de estilo

La flexibilidad de estilo de una medida del grado en que un gerente cambia su estilo en concordancia con una situación cambiante. La deriva de estilo, por otra parte, es la modificación inapropiada del propio estilo, en general, para disminuir la presión sobre sí mismo en lugar de incre

mentar la efectividad en una situación. La elasticidad de estilos sugiere el mantenimiento de un estilo básico apropiado y, por tanto, más efectivo. La rigidez de estilo sugiere el mantenimiento de estilo inapropiado y, por lo tanto, menos efectivo.



ESCALA DE REPERTORIO DE ESTILOS

La escala del repertorio de estilos provee un modo conveniente para -- describir el rango de repertorios de que dispone un gerente. El repertorio de estilos puede variar desde un mínimo de 0 hasta un máximo de cuatro como lo indica la figura.

A la izquierda de la escala aparecen tanto la elasticidad como la rigidez de estilo. Ambas representan un repertorio limitado. A la derecha de la escala aparecen tanto la flexibilidad de estilo como la deriva de estilo. Ambas representan un amplio repertorio.

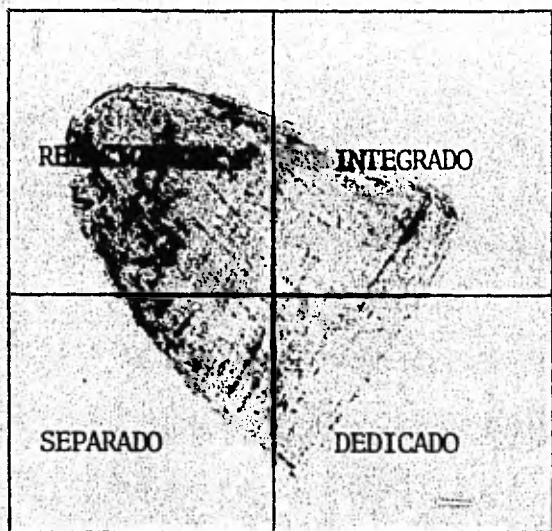
DIAGRAMA DEL REPERTORIO DE ESTILOS

El repertorio de estilos de un gerente puede ser dibujado sobre el diagrama de estilos básicos. Para algunos gerentes la gráfica será grande, in

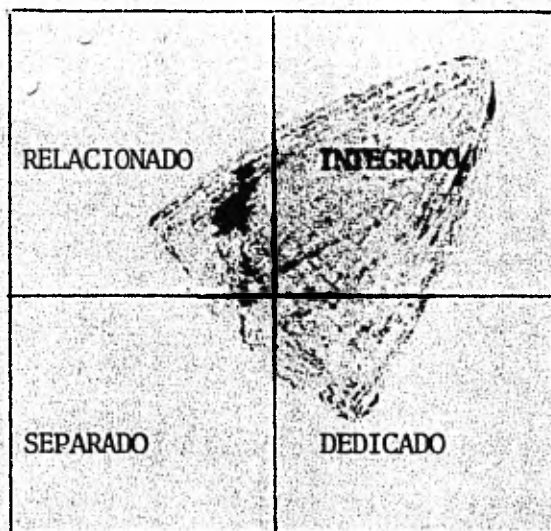
dicando un amplio repertorio que podría conducir tanto a la flexibilidad - como a la deriva; para otros será de área reducida indicando un limitado - repertorio que podría conducir a la rigidez o a la elasticidad.

El diagrama que representa el repertorio de estilos se denomina flexo-grama y dependiendo del tamaño de la figura dibujada (zona sombreada) pue- de valuarse como 0, 1, 2, 3, 4. Si la superficie dibujada es muy pequeña, su valor es de 0; si sube alrededor del 50% de la gráfica, tiene una magni tud de 2; si ocupa la mayor parte del área su valor es de cuatro.

A continuación se presentan unos ejemplos de flexogramas, en los cua- les se puede observar diferentes estilos de comportamiento y su respectiva ubicación:



Utilización de los estilos básicos inclinado al estilo relacionado



Estilo adecuado cuando es necesario dirigir gerentes que interactúan.

RELACIONADO	INTEGRADO
SEPARADO	DEDICADO

Dirección de investigadores científicos o un departamento universitario.

RELACIONADO	INTEGRADO
SEPARADO	DEDICADO

Dirección de vendedores de computadoras el producto a vender también determina un cierto estilo de Liderazgo.

## SITUACION

Como hemos visto un punto básico de la teoría 3-D es que la efectividad de cualquier comportamiento depende del momento en que se ejecute. -- Asimismo, la idea de "situación" es un término muy amplio, por lo que se hace necesario subdividirlo en elementos más pequeños que puedan ser observados independientemente. Como se mencionó anteriormente la teoría 3-D -- subdivide la situación en cinco elementos denominados: tecnología subordinados, colaboradores, supervisores y organización. Cada uno de estos elementos, es fácil de entender y, a su vez, cada cual constituye la base de una escuela distinta de pensamiento gerencial.

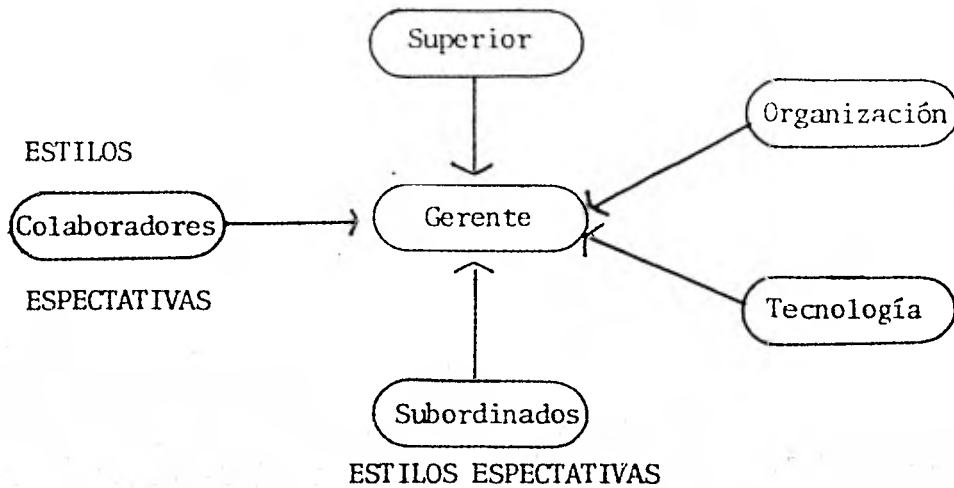
De la Dirección científica a la teoría de Organización.

<u>ENFASIS</u>	<u>INTERFASE</u>	<u>ESCUELA</u>	<u>PERIODO</u>
Tecnología	Tarea-obrero	Admón.Científica	1920
Subordinados	Obrero-clima de trabajo	Relaciones Humanas	1930
Colegas	Gerente-grupo	Dinámica de grupo	1940
Superior	Gerente-subordinado	Estilos gerenciales	1950
Organización	Gerente-organización	Teoría de Organización	1960

La teoría 3-D es una teoría de situación. Toma en cuenta las ideas -- centrales de los cinco enfoques desarrollados hasta ahora. Pide al gerente que observe la situación en vez de hacer introspección. Para ésto debe estar consciente qué debe analizar y saber cuáles son los elementos que influyen en la situación.



## ESTILOS ESPECTATIVAS



Elementos de situaci3n 3-D. Estas son las 5 cosas que un Administrador debe de conocer o cambiar, o a las que tiene que responder en toda situaci3n:

Asimismo, la teorí a 3-D reconoce que la tecnologí a ejerce generalmente una influencia poderosa, aunque en algunos aspectos invisibles, sobre el estilo gerencial. No existe, sin embargo, un completo acuerdo al respecto. Mientras que algunos te3ricos afirman que la tecnologí a es el factor central determinante de la naturaleza de la empresa, otros lo niegan.

Ahora bien, es necesario reconocer que la tarea a realizar afecta en cierto grado la organizaci3n del trabajo, y que cualquier trabajo puede ser organizado en muchas formas diferentes. Por lo que todo gerente debe estar consciente de esta circunstancia y tener en cuenta que el trabajo a realizar determina desde el estilo a utilizar así como la realizaci3n y organizaci3n.

Los tres elementos humanos, superior, colegas y subordinados, así como la organizaci3n, ejercen demandas sobre el comportamiento gerencial en forma an3loga a lo que ocurre con la tecnologí a. Tal como sucede en ésta, --

las demandas que ejercen cada uno de estos cuatro factores sobre el comportamiento pueden ser evaluadas y descritas en términos del estilo básico demandado por el gerente. El estilo demandado por los elementos humanos depende, en parte, del estilo del superior, del colaborador, o de los subordinados que participan, así como de las expectativas que cada uno tiene con respecto al comportamiento de los demás. Cuando se trata de predecir cómo actuarán otros o cuando se trate de influir sobre una conducta, el concepto de "expectativas" es mucho más útil que el de "necesidades". Las necesidades están escondidas, son variadas y en cierto grado son hipótéticas. Por el contrario, se puede interrogar realmente a la gente en cuanto a sus expectativas y obtener una respuesta correcta dentro de límites razonables.

La filosofía de la organización implica todos esos factores que influyen en el comportamiento en una organización y que son comunes a posiciones esencialmente no interrelacionadas. Describe en esencia como dos empresas tomadas en su conjunto difieren entre sí en términos del comportamiento que esperan. Las diferencias son influidas por, y expresadas por medio de normas y procedimientos operativos, estructura organizativa general y, con frecuencia, otras guías de comportamiento no escritas, pero muy poderosas.

#### PERCEPTIVIDAD DE SITUACION

La perceptividad de situación es la destreza para advertir las situaciones correctamente en términos de lo que en realidad contienen. Expresado en lenguaje 3-D es la destreza de evaluar los cinco elementos de situa-

ción en términos de sus demandas de tareas y de relación, su flexograma y su fuerza relativa. La perceptividad requiere un estado de alerta y de curiosidad intelectual. El gerente sensitivo ajusta entre sí fragmentos de información y suposición y debe observar y construir el conjunto.

Esta habilidad da, a quien la posee, una gran ventaja en el desarrollo y desenvolvimiento de su actividad gerencial, pues le permite, en la mayoría de los casos, estar consciente de la posición en que se encuentra y de saber adelantarse a las "jugadas" de la organización.

#### DESTREZA DE GESTION DE SITUACION

Esta no es otra cosa que la habilidad de modificar las demandas de los elementos de situación de modo que aumente la efectividad gerencial. Esto se refiere esencialmente a los términos de cambio. Una destreza central en la gestión es la introducción paulatina al cambio, o en otros términos, vencer la resistencia al mismo.

Significa la habilidad de un gerente de promover, provocar, realizar y establecer un cambio en las cosas, sistemas y seres humanos que permitan a la organización alcanzar sus propósitos de manera eficaz.

## ESTILOS

Separado - Desertor - Burócrata

### EL GERENTE SEPARADO

#### Indicadores del Estilo Separado

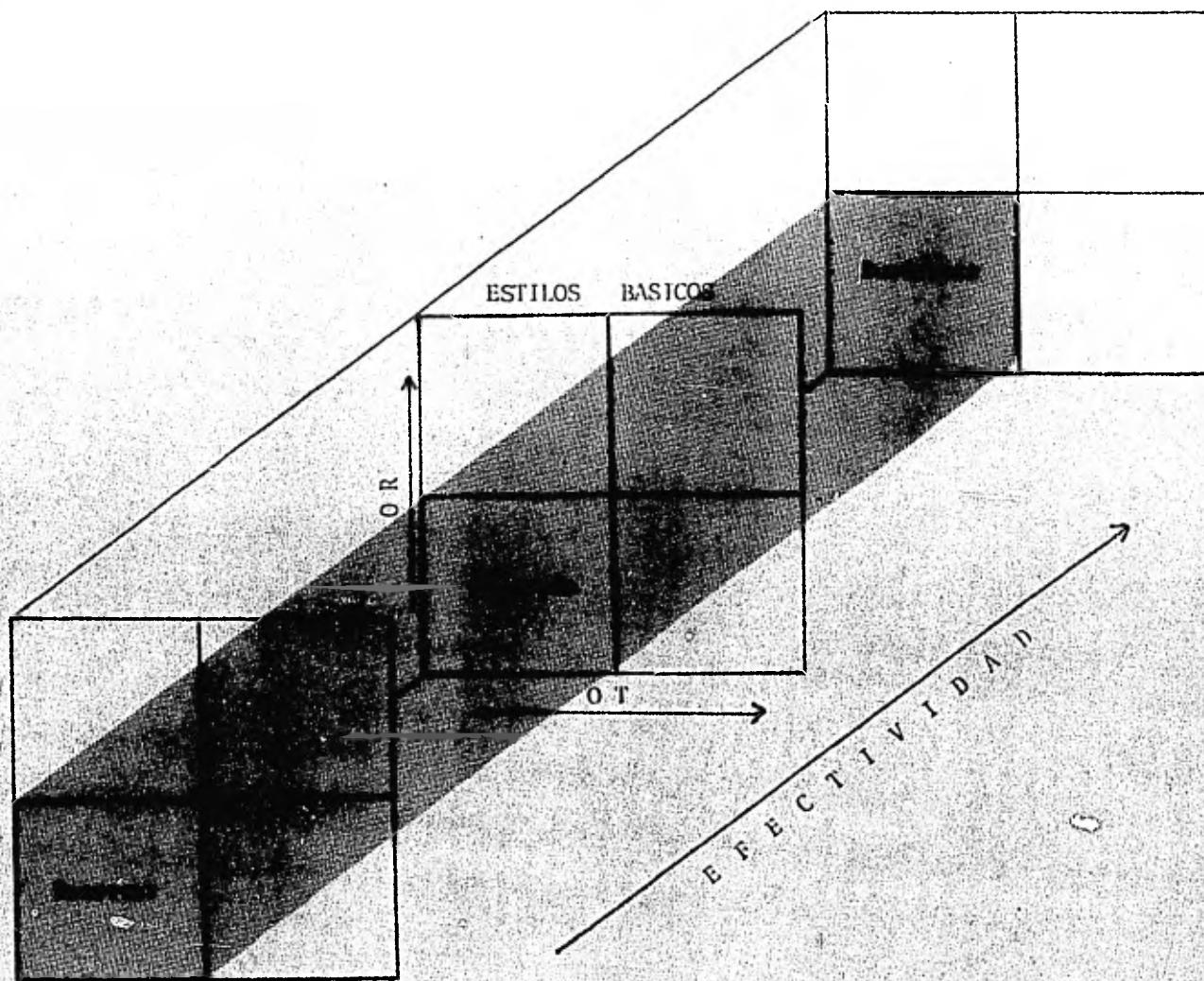
- Culto-cuidadoso-conservador-ordenado
- Prefiere las cosas escritas - procedimientos - hechos
- Busca principios establecidos
- Exacto - preciso - correcto - perfeccionista
- Calmado - modesto - discreto

El gerente separado se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. A menudo se le encuentra en Finanzas, Contabilidad, Personal, Procesamiento Electrónico de Datos, Investigación y Desarrollo, en el gobierno y en los departamentos de control de oficinas de alto nivel.

El gerente separado toma una actitud impersonal. A veces esto puede parecer arrogancia y negativismo, pero puede verse como imparcialidad total y objetividad en lo concerniente a las personas.

La efectividad del gerente separado tiende a decaer a medida que aumenta la cantidad de cambios requeridos. Prefiere instrucciones específicas para cada nueva situación, y hasta que las consigue se opone a interpretar reglamentos con la eficiente elasticidad para que se conserven aplicables.

Al gerente separado no le interesa realmente aumentar la producción como tal. Prefiere reducir costos más bien que aumentar las ganancias.



Modelo 3-D de Liderazgo ( Readin )

Prefiere que sus subordinados también sean separados. Agregarán estabilidad a un departamento y reducirán el impacto que ejerce un medio ambiente cambiante. Quiere que los subordinados obedezcan a las reglas y no a la situación o a él mismo. Siente horror frente al liderazgo o ejemplo fuerte y personal.

Usa los comités, pero no los equipos de trabajo. Los comités son impersonales, se orientan a cambios ordenados en la estructura de poder, en la responsabilidad por decisiones, y en los sistemas y procedimientos.

#### AUTORIDAD SEPARADA

El gerente separado cree que no debe obediencia personal a nadie y que nadie se la debe a él. La autoridad es impersonal. La obediencia se basa totalmente en procedimientos establecidos, en reglamentos y en la posición gerencial. El gerente separado no quiere que se cuestionen sus decisiones. Se considera autónomo dentro del área de descripción de funciones de su puesto.

El gerente separado como persona quiere que el sistema lo controle. Tiene grandes deseos de pertenecer y ser parte del todo. Podrá querer, efectivamente, "casarse con la organización". Se identifica con la organización y sus reglamentos, superiores, colaboradores, subordinados y con la tecnología de trabajo.

## EL GERENTE DESERTOR

### Indicadores del Estilo Desertor

- Trabaja según lo fija el reglamento-producción mínima-abandona
- Evita verse implicado - rehúye la responsabilidad y el compromiso
- Da pocas opiniones o sugerencias útiles
- Carente de creatividad y de originalidad - criterio estrecho
- Obstaculiza a los demás - dificulta las cosas
- Renuente al cambio - no coopera - no se comunica

El gerente desertor es esencialmente un gerente separado en la situación inapropiada. Se le ve como alguien que a menudo muestra su falta de interés, tanto en la tarea como en las relaciones. Es menos efectivo debido a su efecto en la moral de los demás. Se evade de sus deberes, a la vez que impide la actuación de otros interviniendo o reteniendo información.

Con frecuencia es alguien que siente haber sido herido, y que nunca se ha sobrepuesto a ello. Puede ser el resultado de un cambio introducido en forma torpe. Puede ser un hombre que ha sido desplazado en forma lateral, hacia abajo o simplemente ignorado.

La conducta de deserción es frecuentemente un ejemplo generalizado de agresividad desplazado que se vuelca hacia abajo o alguien esencialmente inocente.

El gerente desertor tiene como objetivo una producción apenas suficiente como para que la gente no lo moleste. Permanece apartado, arguyendo --

no tiene suficiente información. Actúa en forma muy lenta, le gusta mandar las cosas a comité para que se entierren y prefiere mínima participación. Despliega una enorme cantidad de técnicas para lograrlo. Como de todos modos no hace mucho y a menudo goza con la deserción, tiene tiempo y predisposición para inventar modos creativos de impedir el cambio.

El gerente desertor puede transformar en desertores a sus subordinados. Los subordinados con menos experiencia pueden llegar a creer que la deserción es una respuesta razonable a la organización mientras no se le advierta. Otros llegarán a desertar por desaprobación de la conducta de su superior y por saber que no tiene poder para transformar la situación.

Un desertor puede encontrarse tan preocupado por el status, más bien que por la efectividad gerencial, que se transforma en constructor de imperios. Se interesa por aumentar su efectividad personal acrecentando su importancia aparente. Dedicará una enorme cantidad de tiempo a hacer planes para obtener más subordinados, más espacio o más poder.

## EL GERENTE BUROCRATA

### Indicadores del Estilo Burócrata

- Sigue las órdenes - reglas procedimientos
- Confiable - digno de fe
- Mantiene un sistema y una empresa en marcha
- Observa los detalles - eficiente
- Racional - lógico - autocontrolado
- Imparcial - justo - equitativo



El estilo burócrata es simplemente el estilo separado utilizado en forma apropiada. El gerente burócrata emplea fundamentalmente la conducta separada en una situación separada. El burócrata no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones. Sin embargo, es efectivo mientras su puesto o situación no requiera este tipo de interés. Tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla personalmente en los problemas de los demás.

El gerente burócrata es eficiente. Usa los controles correctos, cuida mucho el detalle y sigue las órdenes exactamente. El verdadero burócrata es un miembro muy útil de la organización. Mantiene la empresa o actividad en orden.

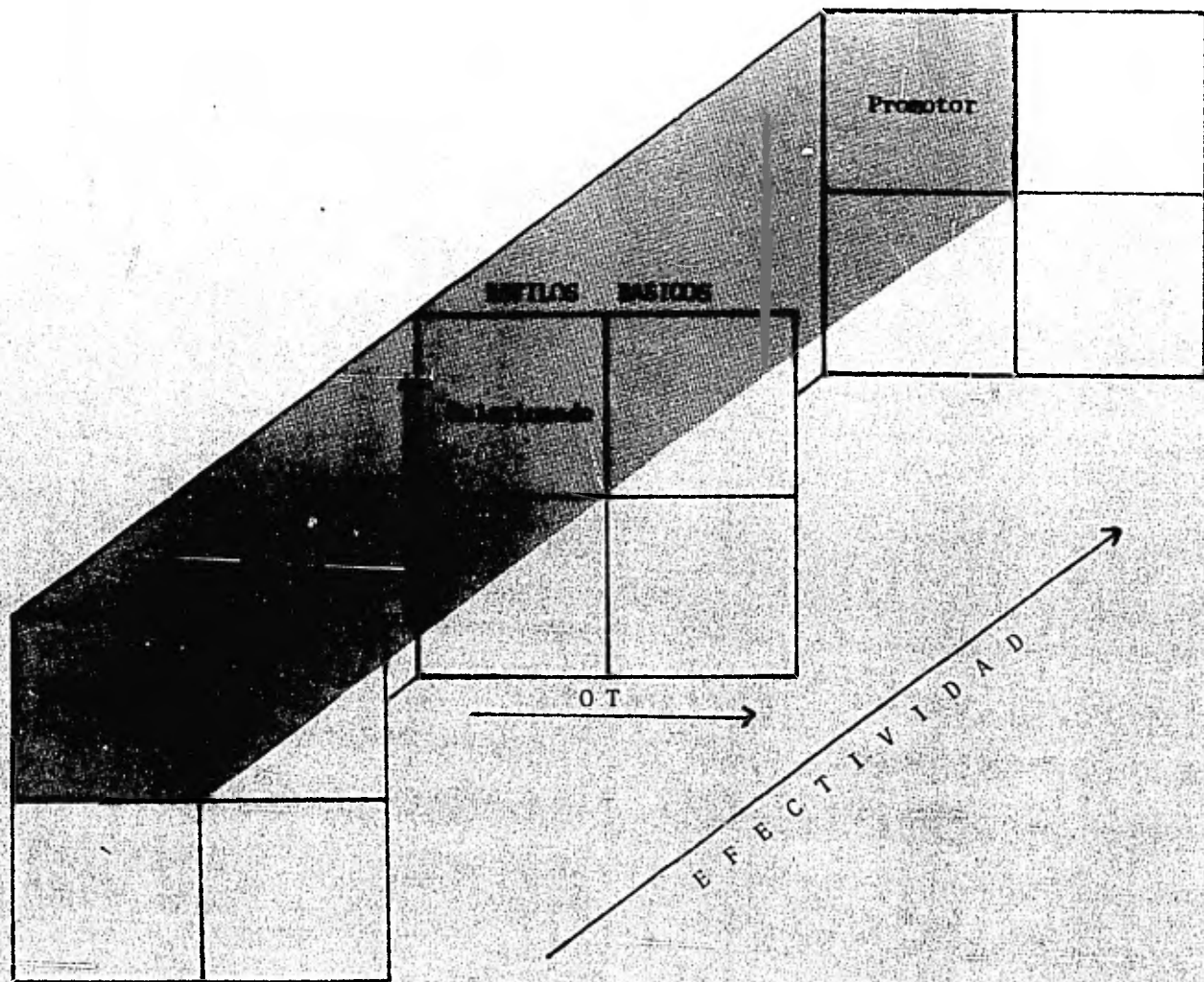
#### RELACIONADO - MISIONERO - PROMOTOR

##### EL GERENTE RELACIONADO

###### Indicadores del Estilo Relacionado

- La gente está en primer término
- Destaca el desarrollo personal
- Informal - tranquilo - pasa inadvertido
- Largas conversaciones
- Considerado - aquiescente - amistoso
- Crea un atmósfera segura

El gerente relacionado se encuentra orientado básicamente hacia otra gente.



Modelo 3-D de Liderazgo. ( Reiddin )

las relaciones de amistad por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz porque su deseo de verse a sí mismo y de ser visto como una "buena persona" le impide arriesgar siquiera un disentimiento mínimo para mejorar la producción.

Pasa gran parte de su tiempo intentando encontrar modos de facilitar las cosas a su gente. Su actitud ante el conflicto conduce a una gestión deficiente y a una producción baja, cuando surge el conflicto, lo sofoca con su preocupación por los sentimientos implicados. Evita a quienes discuten y prefiere que los problemas humanos difíciles sean resueltos por transferencia, promoción o por aumentos de sueldo.

Puede identificarse de tal modo con sus subordinados y con sus necesidades personales que se une esencialmente a ellos. Abandona su papel de gerente.

## EL GERENTE PROMOTOR

### Indicadores del Estilo Promotor

- Mantiene canales libres de comunicación - presta atención
- Desarrolla el talento de los demás - instruye
- Comprende a los demás - apoyo
- Trabaja bien con los demás - coopera
- Los demás confían en él - confía en los demás

El estilo promotor surge cuando el estilo relacionado se emplea en for

ma apropiada. El gerente promotor confía implícitamente en la gente. Es la versión efectiva del estilo relacionado.

Considera que su función consiste, en primer lugar, en desarrollar los talentos de los demás y en proveer una atmósfera de trabajo que conduzca a los subordinados a comprometerse consigo mismos y con su trabajo.

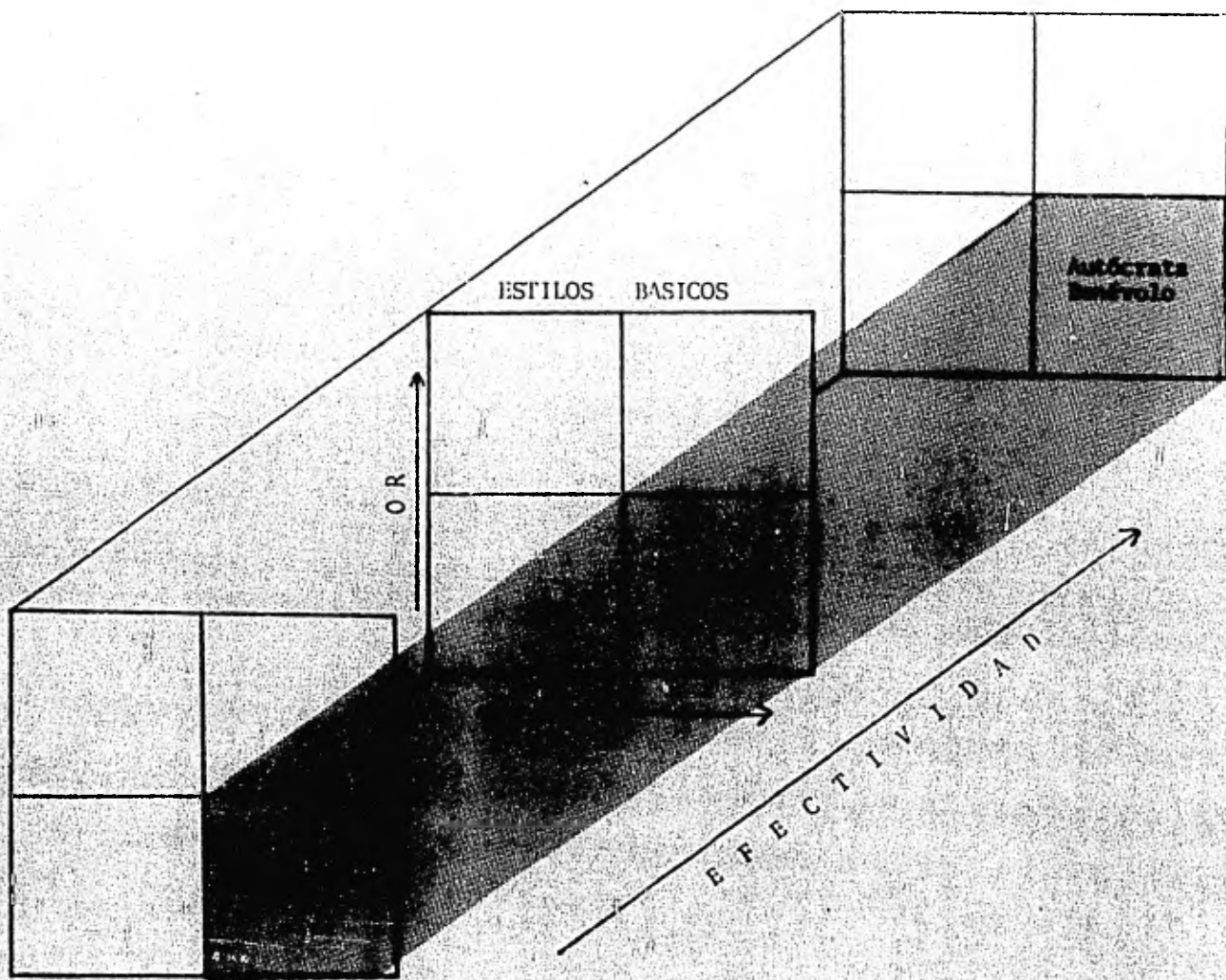
El promotor tiene unas suposiciones interesantes sobre el trabajo. Piensa que el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que las personas quieren ejercer una autodirección y un autocontrol, y que quieren tener -- responsabilidad. Cree lo que resulta difícil de creer para muchas gentes: que la inteligencia, la imaginación y la creatividad están ampliamente distribuidas entre la población y no son atributos exclusivos de los gerentes superiores.

#### DEDICADO - AUTOCRATA - AUTOCRATA BENEVOLO

##### GERENTE DEDICADO

###### Indicadores de Estilo Deicado

- Decidido - agresivo - confiado en sí mismo
- Activo - pujante - iniciador
- Fija tareas individuales - responsabilidades - normas
- Seguro - independiente - ambicioso
- Emplea recompensas - castigos - controles
- La tarea es lo primero



Modelo 3-D de Liderazgo ( Reddin )

El gerente dedicado dirige básicamente la tarea de los demás. Los gerentes efectivos con un estilo básico dedicado se encuentran a menudo en trabajos de producción, en la cima de empresas construidas por ellos mismos y en cargos operativos superiores.

La tecnología de trabajo puede requerir el uso del estilo dedicado. La presión del tiempo puede ser alto, a menudo pueden surgir emergencias, el trabajo puede ser peligroso o de por sí poco interesante, las soluciones a problemas de grupos pueden no tener importancia, y la cantidad y calidad pueden ser fáciles de medir. La tecnología es el elemento de situación -- que más influye en los gerentes de estilo dedicado.

Algunos tipos de filosofía de la organización pueden caracterizarse como dedicados y de este modo apoyan el uso del estilo dedicado aún en puestos en los que, en otras empresas, el estilo apropiado sería otro.

En algunas circunstancias la naturaleza misma de los subordinados sugiere el uso del estilo dedicado. Simplemente esperarán a ser tratados de un modo tal en base a su experiencia o capacitación previa; los subordinados carecerán de destreza en la toma de decisiones o estarán dispuestos a obedecer, temerán el castigo o sobreestimarán las recompensas y podrán carecer de conocimientos o simplemente estar inseguros.

### EL GERENTE AUTOCRATA

#### Indicadores del Estilo Autócrata

- Crítica - amenaza

- Toma todas las decisiones
- Exige obediencia - suprime los conflictos
- Quiere acción y resultados inmediatos
- Se comunica sólo hacia abajo - actúa sin comentar
- Tímido - impopular

El autócrata surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma no apropiada. El gerente autócrata generalmente antepone la tarea inmediata por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz en el sentido de que no le importan las relaciones y desconfía de la gente. Muchos le temen y trabajan más por miedo que por deseo.

No entiende porqué la gente no coopera. El gerente autócrata cree que el hombre medio detesta el trabajo y que lo evitará siempre que pueda y -- que la mayoría de la gente debe ser, además de que la mayoría lo prefiere, dirigido, obligado, controlado y amenazado con castigos para que produzca. Su punto de vista sobre el trabajo es simple: en algunas personas ordenan y otras obedecen. Maneja el conflicto suprimiéndolo.

En muchos sentidos el autócrata se encuentra desubicado. Quiere utilizar más poder que su puesto le da, anteponiendo la tecnología sobre las relaciones.

#### EL GERENTE AUTOCRATA BENEVOLO

##### Indicadores del Estilo Autócrata Benévolo

- Decidido - muestra tener iniciativa
- Trabajador - enérgico

- Termina las cosas - dedicado a su trabajo
- Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y el tiempo
- Tiene conciencia del costo, de las ganancias, de las ventas
- Logra resultados

El gerente autócrata benévolo generalmente es percibido como alguien que confía en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan, sin crear resentimientos. Se le ve muy parecido al autócrata, pero es más considerado.

El autócrata benévolo probablemente sea eficaz cuando el gerente tenga responsabilidad, poder efectivo y un sistema de recompensas y castigos; -- cuando deba dar órdenes para que el sistema funcione y cuando tenga más conocimientos que sus subordinados. Se ve aún más acertado cuando el subordinado espera ser dirigido de un modo indicado y si carece de conocimientos o capacidad de tomar decisiones.

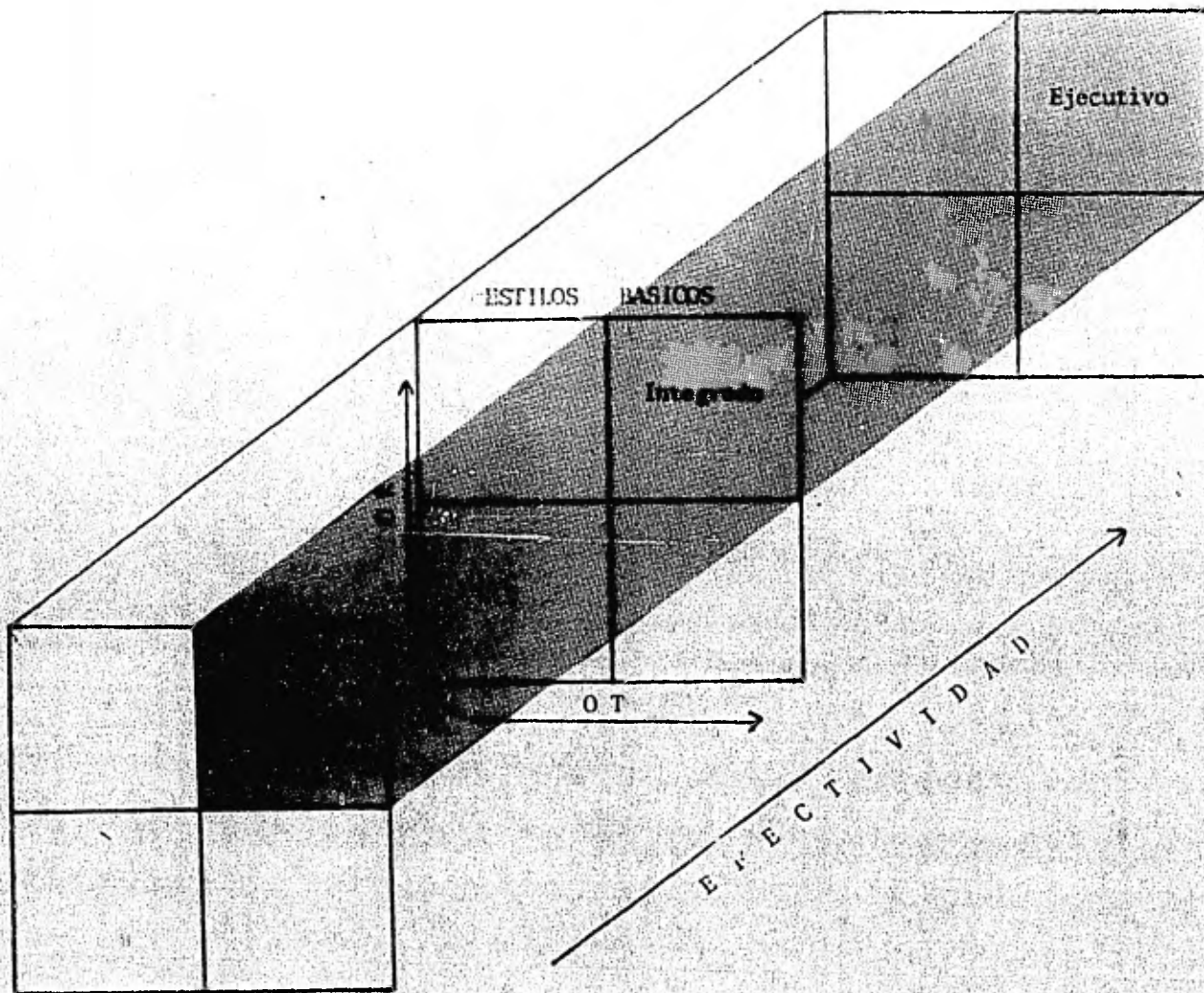
### INTEGRADO - DE TRANSACCION - EJECUTIVO

#### EL GERENTE INTEGRADO

##### Indicadores del Estilo Integrado

- Deriva autoridad de los objetivos-ideales-metas-políticas
- Integra al individuo con la organización





Modelo 3-D de Liderazgo ( Reddin )

Los gerentes efectivos con un estilo básico relacionado se encuentran a menudo en la dirección de personal, capacitación e investigación, y a veces en la dirección de grandes oficinas administrativas.

El gerente relacionado puede producir una atmósfera de trabajo segura y aceptada. Los subordinados entonces se sentirán libres para contribuir a participar en una serie de tareas, aún en las que no los afecten directamente. Es una estructura flexible, libre, en la que los subordinados saben más que su superior, este estilo puede conducir a efectividad. En un proceso de producción formal continuo esto podría no ocurrir.

El gerente relacionado utiliza la amistad y la comprensión para influir sobre los demás. Tiene resistencia para emplear su autoridad y prefiere ver los puntos buenos.

Es más sensible a las exigencias del sistema humano que a las del técnico. El estilo puede ser efectivo mientras no se necesiten indicadores y en tanto que la participación personal del subordinado sea fundamental.

#### EL GERENTE MISIONERO

##### Indicadores del Estilo Misionero

- Evita el conflicto
- Agradable - amable - cálido
- Busca la aceptación de sí mismo - dependiente
- Facilita las cosas
- Evita iniciar cosas - pasivo - no da indicaciones
- No se preocupa por la producción - normas - control

El gerente misionero utiliza el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiado. Es fundamentalmente una alma caritativa que pone -

- Quiere participación - poca diferenciación de poder
- Prefiere objetivos y responsabilidades compartidos
- Se interesa por las técnicas motivacionales

El gerente integrado se distingue por su orientación hacia la tarea y hacia las relaciones; casi siempre esta conducta implica técnicas motivacionales a la fijación de objetivos e ideales globales. Quiere estructurar las cosas de tal modo que exista un enfoque cooperativo al logro de los objetivos de la organización. Desarrolla destrezas en lo que esencialmente son técnicas personales de motivación.

Se preocupa por lograr la participación de su gente, trata de reducir el diferencial de poder entre él y sus subordinados, hace que su autoridad sea menos personal y logra un compromiso de sus subordinados con las decisiones y los cambios, así como atenuar y vencer las resistencias de estos.

Quiere identificar las necesidades de los individuos con los de la organización. Para lograr requiere de una plena comprensión de los subordinados como individuos y de un periodo de tiempo generalmente, más largo para efectuar los cambios. Esta posición se basa en un punto idealista de todas las situaciones y personas en cualquier organización.

### EL GERENTE DE TRANSACCION

#### Indicadores del Estilo de Transacción

- Emplea la participación en exceso
- Cede - débil

- Evita tomar decisiones-produce decisiones amorfas aceptables
- Destaca la tarea y las decisiones cuando esto es inapropiado
- Idealista - ambiguo - se desconfía de él

El gerente de transacción se va a orientar tanto hacia la tarea como - hacia las relaciones, pero se encuentra en un cargo en el que se necesita solamente orientación hacia una de las dos o hacia ninguna y es incapaz o reacciona a la integración de estas ideas y a la tarea de decisiones cabales. Sus recursos son la ambivalencia y la preferencia por los "medios -- tintes", lo que influye más sobre su proceso de toma de decisión, tiende a ser la presión más reciente, la más poderosa, trata de minimizar los problemas inmediatos, en lugar de aumentar la producción a largo plazo.

El gerente de transacción evita los conflictos empleando la participación. Pero muchos, al usar la participación, lo hacen de una manera inapropiada o promueven la participación cuando una decisión ya ha sido tomada, o cuando sólo existe un curso de acción. Esto provoca malestar e inconformidad entre los subordinados, lo que lo induce a tener un bajo rendimiento y al no comprometerse con su trabajo y los objetivos de la organización.

## EL GERENTE EJECUTIVO

### Indicadores del Estilo Ejecutivo

- Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones
- Utiliza la participación en forma adecuada
- Induce compromiso con los objetivos

- Estimula un desempeño mejor
- Coordina a los demás en el trabajo

El estilo ejecutivo se refleja generalmente en la conducta del gerente que realiza una tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo - de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo diferente. Es efectivo en el sentido que en dedicación tanto a la tarea como a las relaciones es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa.

El gerente ejecutivo acoge bien el desacuerdo y los conflictos en problemas de trabajo. Considera que esta conducta es necesaria, normal y - - apropiada, suprime, niega y evita el conflicto. Cree que las discrepancias pueden ser limitadas, que puede resolverse el conflicto y que cuando se realicen ambas cosas habrá dedicación y compromiso.

## SISTEMAS GERENCIALES

Rensis Likert, otro estudioso de las ciencias del comportamiento, propuso junto con sus colaboradores del Institute for Social Research de la Universidad de Michigan (1961-1967) otro método para la gerencia dentro de las organizaciones, al cual denominó Sistemas Gerenciales, en base a la investigación llegó a la conclusión de que la mayoría de los estilos gerenciales quedan incluidos en cuatro sistemas.

A continuación desarrollamos los aspectos más importantes de cada uno de ellos, así como la relación que tienen con las teorías propuestas por otros investigadores. Se agrega, además, un cuadro; el cual permite a los gerentes evaluar sus propios sistemas, mientras están operando, basándose en ciertas características.

### - SISTEMA 1 -

Según este sistema, la gerencia no confía en los empleados, respondiendo éstos de igual manera y negándose a discutir sus trabajos con sus superiores. La organización está dominada por un ambiente de miedo, ya que, por lo regular, existen amenazas, castigos y esporádicamente hay recompensas para los empleados.

La comunicación que existe es descendente, desconfiando los empleados de los mensajes, cuando ocasionalmente la comunicación es ascendente tiende a ser inexacta. Las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización, y la gerencia intenta controlar y dirigir a todos los empleados.

Debido a las causas enunciadas en los párrafos anteriores, se establece una organización informal entre los empleados y, por regla general, sus objetivos son diametralmente opuestos a los de la empresa.

Como podemos apreciar, este sistema es similar a la Teoría "X" de - - Douglas McGregor y a la teoría (1.9) del Grid Administrativo de Blake y - Mouton.

### - SISTEMA 2 -

Los gerentes que siguen este sistema confían en los empleados; la mayoría de las decisiones siguen tomándose en la cumbre de la organización. - Existe cierta intención (entre empleados y gerencia) destinada a lograr -- los objetivos de la organización. Casi toda la información sigue fluyendo descendentemente, y los subordinados siguen mirándola con recelo y sospecha. Existe muy poca comunicación ascendente y ésta, por lo general, es - la que el jefe desea escuchar. Normalmente se establece una organización informal, aunque sus objetivos no son opuestos a los de la gerencia.

### - SISTEMA 3 -

Dentro de este sistema los gerentes tienen bastante confianza en los - empleados. Estos se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo, por lo que las interacciones entre la gerencia y los empleados son muy frecuentes. Las comunicaciones fluyen en - dirección ascendente y descendente. Las primeras son aceptadas normalmente por los empleados, aunque las decisiones específicas son tomadas a niveles más bajos. Puede establecerse una organización informal, aunque los -

objetivos serán congruentes con los de la gerencia o ligeramente distintos.

#### - SISTEMA 4 -

En este caso la gerencia confía plenamente en los empleados. Las decisiones son tomadas en todos los niveles de la organización. La informa- -ción fluye por los canales ascendentes y descendentes y horizontalmente. - Por regla general la información descendente es aceptada sin problemas y - en caso contrario se formulan preguntas sinceras y abiertas, y el tema es discutido por empleados y gerentes. Debido a esto, la interacción que - - existe es constante. La comunicación ascendente es exacta y la gerencia - ha demostrado ser sincera en sus esfuerzos para dirigir el Feedback de los empleados. La motivación de los empleados es consecuencia de la participa- -ción que tienen en la toma de decisiones, en el establecimiento de objeti- -vos, metas, procedimientos, etc. Normalmente la organización formal es -- idéntica a la organización informal, con lo que se consigue una auténtica integración de los objetivos entre los empleados y la gerencia. Este sis- -tema es similar a la teoría "Y" de Douglas McGregor.

Par analizar los sistemas que adopta cada gerente, Likert y sus colabo- -radores desarrollaron un cuadro, el cual lograron probar mediante su im- -plantación en diferentes organizaciones. Por ello, afirman que el Sistema 4 tiene el nivel más alto de productividad, en comparación con el resto de los sistemas; y que el Sistema 1 es el que tiene el nivel más bajo. Una - de las variables clave dentro de este esquema es la cantidad de participa- -ción en la toma de decisiones a la que Likert llama PTD .



CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES Y DE REALIZACION DE LOS DISTINTOS

SISTEMAS GERENCIALES

Variable Organizacional	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<p>1) Proceso de Liderazgo Utilizado: El grado en el que los superiores confían en los empleados.</p>	No confía en los em-- dos.	Se muestra confiado y condescendiente con los empleados, igual que el amo con su esclavo.	Confianza sustancial aunque no total; sigue deseando controlar -- las decisiones.	Confianza total en todos los asuntos.
<p>El grado en el que los superiores se comportan de tal manera que los empleados se sienten libres para discutir los asuntos importantes de su trabajo con sus inmediatos superiores.</p>	Los empleados no se sienten libres para discutir con sus superiores temas relacionados con su trabajo.	Los empleados no se sienten libres para discutir con sus superiores temas relacionados con su trabajo.	Los empleados se sienten relativamente libres para discutir -- con sus superiores -- asuntos relacionados con su trabajo.	Los empleados se sienten totalmente libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo.
<p>El grado en el que los superiores inmediatos piden las ideas y las opiniones de los empleados para utilizarlas de manera constructiva en la resolución de problemas.</p>	Los superiores no piden las ideas ni las opiniones de sus empleados para utilizarlas en la solución de problemas.	Algunas veces piden ideas y las opiniones de sus empleados para resolver problemas.	Por regla general piden las ideas y opiniones de sus empleados para utilizarlas de manera constructiva.	Siempre piden ideas y opiniones y siempre intenta utilizarlas de manera constructiva.
<p>2) Carácter de las -- fuerzas Motivadoras: Manera en las que los</p>	Miedo, amenazas, castigos	Recompensa y algunos	Recompensa, castigos	Recompensas económicas

149

motivos son utilizados.	tigos y recompensas ocasionales.	castigos reales o potenciales.	ocasionales y cierto grado de implicación.	basadas en sistemas -- compensatorios desarrollados por medio de la participación de grupo al establecer objetivos o mejoras para la consecución de los mismos
-------------------------	----------------------------------	--------------------------------	--	--

Responsabilidad asumida por cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa.	Los altos niveles gerenciales asumen responsabilidades; los niveles más bajos asumen menos responsabilidades, los empleados no asumen ninguna y, aprovechan la oportunidad de ir en contra de los objetivos organizacionales.	El personal directivo se siente responsable los empleados se sienten muy poco responsables en la consecución de los objetivos de la organización.	Una proporción sustancial del personal, especialmente de los que ocupan altos niveles, se sienten responsables y generalmente se esfuerzan para conseguir los objetivos de la organización.	El personal de todos los niveles se siente responsable de los objetivos de la organización y se esfuerzan para conseguirlos.
--	---	---	---	--

3) Carácter de los procedimientos de comunicación.

Interacciones y comunicaciones encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización.	Muy pocas.	Pocas.	Bastante.	Mucha, tanto con los individuos como con los grupos.
Dirección del flujo de la información	Descendente.	Descendente en su mayor parte.	Descendente y ascendente.	Descendente, ascendente y horizontalmente.
Grado en el que las comunicaciones descendentes son aceptadas por los empleados.	Contemplado con grandes sospechas.	Puede ser contemplado con o sin sospechas.	Con frecuencia aceptado aunque a veces contemplado con sospechas puede o no ser puesto en duda abiertamente.	Generalmente aceptado, pero, en caso contrario es puesto en duda abierta y sinceramente.

150

Exactitud de las comunicaciones ascendentes -- vía línea.	Tienden a ser inexactas.	Fluye la información que el jefe quiere escuchar; las otras informaciones son filtradas y censuradas.	Fluye la información que el jefe quiere escuchar las otras informaciones pueden ser limitadas.	Exacta.
Intimidad psicológica entre superiores y empleados. ¿Hasta que punto el superior conoce y comprende los problemas de los empleados?	No conoce ni comprende los problemas de los empleados.	Conoce y comprende superficialmente algunos problemas de los empleados.	Conoce y comprende bastante bien los problemas de los empleados.	Conoce y comprende muy bien los problemas de los empleados.
4) Carácter de los procesos de interacción				
151 Cantidad y carácter de la interacción.	Muy poca interacción y siempre con miedo y desconfianza.	Muy poca interacción y con frecuencia con cierto grado de condescendencia por parte de los empleados superiores; miedo y precaución por parte de los empleados.	Interacción moderada; con confianza.	Interacción extensa y amistosa con un alto grado de confianza.
Grado de cooperación en el equipo de trabajo.		Relativamente bajo.	Frecuencia moderada.	En grado sumo a través de toda la organización.
5) Carácter de los procesos de toma de decisiones.	La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización.	Las políticas se deciden en la cumbre, las decisiones que corresponden a un marco de trabajo prescrito se toman en niveles más bajos.	Las políticas y las decisiones generales se toman en los niveles altos, las decisiones más específicas se toman en niveles más bajos.	La toma de decisiones se extiende por toda la organización, estando muy integradas debido a los vínculos existentes entre los grupos supernuestrados.

¿Hasta que grado son conscientes los individuos que toman las decisiones de los problemas planteados, especialmente en los niveles más bajos de la organización?	Con frecuencia las desconocen, o sólo las conocen superficialmente.	Conocen algunos, desconocen otros.	Son moderadamente conscientes de los problemas.	Por regla general, son conscientes de los problemas.
--	---	------------------------------------	---	--

¿Hasta qué grado son utilizados en la toma de decisiones los conocimientos técnicos y profesionales?	Tan sólo cuando éstos se encuentran en los niveles de la organización.	Se utilizan los que se encuentran en los niveles altos y medios.	Los que se encuentran en los niveles altos, medios y bajos.	Los que se encuentran en cualquier nivel de la organización.
--	--	--	---	--

152 ¿Hasta qué grado se ven implicados los empleados en la toma de decisiones relacionada con su trabajo?	En modo alguno.	Jamás se ven implicados en la toma de decisiones; ocasionalmente son consultados	Normalmente son consultados aunque no se ven implicados en la toma de decisiones.	Se ven implicados totalmente en todas las decisiones relacionadas con su trabajo.
---	-----------------	--	---	---

¿Son tomadas las decisiones al nivel óptimo de la organización, por lo menos con relación a la motivación? Es decir ¿Ayuda el proceso de la toma de decisiones a crear la necesaria motivación en aquellos empleados que deben ponerlas en práctica?	La toma de decisiones contribuye muy poco o nada a la motivación de los empleados que deben ponerlas en práctica y que en ciertas ocasiones provocan motivaciones negativas.	Jamás se ven implicados en la toma de decisiones, ocasionalmente son consultados. La toma de decisiones contribuye relativamente poco a la motivación.	La toma de decisiones contribuye ligeramente a la motivación.	La toma de decisiones contribuye sustancialmente a la motivación.
--	--	--	---	---

6) Carácter del objetivo establecido u ordenado

Método utilizado	Las órdenes son dadas.	Las órdenes son dadas	Los objetivos son es-	Con la sola exención
------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

		y puede o no darse la oportunidad de comentarlas.	tablecidos y las órdenes dadas después de discutir con los empleados los problemas y las acciones planeadas.	de las situaciones urgentes, los objetivos son establecidos por medio de la participación de grupos.
--	--	---	--	--

¿Existen fuerzas que inciten a la aceptación o al rechazo de los objetivos?	Los objetivos son abiertamente aceptados aunque encubiertamente rechazados.	Los objetivos son aceptados abiertamente aunque encubiertamente rechazados por lo menos en grado moderado.	Los objetivos son abiertamente aceptados pero de vez en cuando son rechazados encubiertamente.	Los objetivos son totalmente aceptados, tanto abierta como encubiertamente.
---	---	--	--	---

7) Carácter de los procesos de control.

153

Grado en que están concentradas las funciones de revisión y control.	Altamente concentradas en la Gerencia.	Relativamente concentradas en la Gerencia con cierto grado de control delegado en los niveles medio e inferior.	Moderada delegación en los niveles más bajos de los procesos de revisión y control los niveles bajos como los altos se sienten responsables.	La responsabilidad de los procesos de revisión y control está muy extendida y, en muchos casos, las unidades más inferiores imponen unas revisiones y controles más rígidos que la Gerencia.
--	--	---	--	--

Grado de existencia de una organización informal que apoye o se oponga a los objetivos de la organización.	Existe una organización informal que se opone a los objetivos de la organización formal.	La organización informal propone objetivos opuestos a los de la organización formal.	Normalmente existe una organización informal que puede apoyar u oponerse parcialmente a los objetivos de la organización formal.	La organización formal y la organización informal están unidas y por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos encaminados a conseguir los objetivos de la organización.
--	--	--	--	--

Grado en el que el control de datos es utilizado por los gerentes como guía personal o en los grupos dedicados a la resolución de problemas; o por los superiores de manera punitiva o para establecer política.

De manera punitiva y para establecer políticas.

Para establecer políticas así como para castigar y para recomendar, a veces de manera punitiva; algunas veces se utilizan como guía, pero siempre de acuerdo con la órdenes.

Normalmente para establecer políticas, enfatizando las recomendaciones, aunque con algunas acciones punitivas utilizadas como guía de acuerdo con las órdenes; algunas también son utilizadas como guía personal.

Utilizadas como guía personal y para coordinar la resolución de los problemas y también como guía, no se utilizan de manera punitiva

Jamás se ha de buscar la verdad sobre una cosa si se ha de hacer sin método, pues los estudios, sin orden sólo nublan las luces naturales del espíritu y lo ciegan.

Ay del hombre que se acostumbra a las tinieblas, pues luego no puede soportar la luz del día.

Descartes.

C A P I T U L O    V



CAPITULO V  
INVESTIGACION

A - METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1) Determinación del Universo

Este estudio fue dirigido a las compañías de seguros en México, debido a su desarrollo e interés que tienen por la implantación de nuevos sistemas administrativos, así como por su importancia dentro del contexto económico.

Se consideró analizar a las compañías de seguros más importantes en base a su volumen de ventas, número de empleados y capacidad de servicio, seleccionando las siguientes:

- a) Nacional - Provincial
- b) Seguros Bancomer
- c) Seguros La Comercial
- d) Seguros Monterrey Serfin
- e) Seguros América Banamex

Se enfocó éste estudio a los niveles intermedios de las estructuras de cada compañía, como son: Gerentes, jefes de Departamento y jefes de Sección, debido a que consideramos que en esos niveles se aprecia en mayor grado la relación entre superior-subordinado y ello nos permitiría conocer la realidad del liderazgo en estas compañías.

Se solicitó a dichas compañías nos proporcionaran el número de supervi

sores de las jerarquías anteriormente enunciadas, obteniendo los datos que se muestran en el cuadro siguiente:

#### C U A D R O I

Principales compañías de seguros y total de supervisores por compañía:

Seguros La Comercial	231
Grupo Nacional - Provincial	223
Seguros América Banamex	210
Seguros Bancomer	184
Seguros Monterrey Serfin	118
	<hr/>
	966
	<hr/>

#### 2) Determinación de la Muestra

Por ser nuestro universo mayor a 100 y por tratarse de un universo finito, consideramos que la fórmula a aplicar sería la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + N e}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño del Universo

e = margen de error

De acuerdo al total de supervisores proporcionado por las Compañías seleccionadas y aplicando la fórmula anterior, obtuvimos que el tamaño de --

nuestra muestra sería de 91 supervisores a investigar, aceptando un margen de error del 10%, debido a las restricciones que pudiéramos encontrar en el momento de la investigación.

La distribución de la muestra se realizó de acuerdo a la siguiente tabla:

Seguros La Comercial	22
Grupo Nacional - Provincial	21
Seguros América Banamex	20
Seguros Bancomer	17
Seguros Monterrey Serfin	11
	<hr/>
	91
	=====

### 3) Técnica de Recopilación de Datos

Para la obtención de la información necesaria decidimos utilizar la técnica de cuestionario cerrado, debido a la estandarización de la información y a la confiabilidad que podemos obtener de ellos. Para lo anterior utilizamos dos cuestionarios basados en las teorías 3-D de Readin y en las teorías gerenciales de McGregor.

Nos inclinamos por la utilización de estos dos cuestionarios debido a que son una herramienta estructurada y tienen un sistema de tabulación definidos, lo cual nos evitaría llegar a conclusiones erróneas y tendenciosas.

Estos cuestionarios (Anexo I) han sido aplicados y probados por varias

universidades y grandes compañías de diversos países obteniendo resultados satisfactorios. Cabe aclarar que no han sido probados en México y que los utilizamos sólo como herramienta de apoyo para la comprobación de nuestra hipótesis, conscientes de que las conclusiones obtenidas de ellos quedarían sujetas a la comprobación de estudios más profundos realizados en nuestro medio, tomando en cuenta la mentalidad predominante del supervisor mexicano.

## B - INTERPRETACION Y ANALISIS

1.- Con respecto al estilo de liderazgo adoptado por parte de los entrevistados, encontramos que:

- a) Teorías gerenciales de Douglas McGregor.- El 79% de los entrevistados mostró una tendencia hacia la teoría "X" y el 21% restante hacia la teoría "Y".
- b) Teoría 3-D de Readin.- El 59% de los supervisores entrevistados resultó tener una inclinación hacia el Estilo Básico Integrado, el 14% hacia el Dedicado, el 11% al Relacionado y el porcentaje restante se ubicó en las combinaciones de estos estilos.
- c) Comparando las 2 teorías encontramos que tanto los supervisores con tendencias "X" y "Y" de las teorías de Douglas McGregor, mostraron tener una inclinación hacia el Estilo Básico Integrado, siguiendo el Dedicado y Relacionado, de la teoría 3-D de Readin.

2.- Otra variable que consideramos importante dentro de nuestra investigación fue la edad de los entrevistados, a los que clasificamos en grupos de edades, obteniendo como resultados más significativos los siguientes:

A) Teorías Gerenciales de McGregor.-

1.- Dentro del grupo de 26 a 30 años se ubicó el 34% de los entrevistados, de los cuales el 80% resultó estar dentro de los supuestos de la teoría "X" (70% del sexo masculino y 10% del sexo femenino) y el 20% restante teoría "Y", siendo en su totalidad del sexo masculino.

2.- El segundo grupo fuerte de edad fue el de 20-25 años representó el 29% del total de entrevistados, de los que el 70% fue teoría "X" y el 30% restante teoría "Y", con respecto a la teoría "X" el 52% resultó ser de sexo masculino y el 18% de sexo femenino. Asimismo, de la teoría "Y" el 24% fue de sexo masculino y el 6% sexo femenino.

3.- Otro grupo importante fue el de 30-35 años, al que correspondió el 23% de los entrevistados, de los que el 78% fue teoría "X" (71% de sexo masculino y el 7% de sexo femenino), y el 22% teoría "Y", siendo en su totalidad individuos del sexo masculino.

B) Teoría 3-D de Readin.-

1.- Dentro del grupo de 26 a 30 años se ubicó el 32% de los entre

vistados, estando compuesto de la siguiente manera:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u> <u>M - F</u>
53	Integrado	48 - 5
21	Dedicado	21 -
16	Relacionado	-16

El porcentaje restante se repartió en los demás estilos básicos, - no siendo significativo para su análisis.

2.- Dentro del grupo de edades de 20-25 años se ubicó el 29% de los en trevistados, los que mostraron tener en un 70% estilo Integrado, - siendo 46% de sexo masculino y 24% del femenino. El porcentaje -- restante se repartió en los demás estilos, no siendo ninguno signi ficativo.

3.- Otro grupo de edades representativo fue el de 31-35 años, en el -- que se integraron el 25% de los entrevistados, siendo el 52% del - estilo Integrado (todos del sexo masculino). El 27% resultó tener un estilo Relacionado, siendo también del sexo masculino. El por- centaje restante se ubicó en los demás estilos.

3.- Dentro de la teoría 3-D se manejan dos dimensiones: Estilos Básicos y Estilos Gerenciales; estos últimos se determinan de acuerdo al grado - de efectividad lograda por el supervisor. En base al análisis del - -

cuadro 4, encontramos que el 59% de los entrevistados tenía un estilo Básico Integrado, de los que el 86% acusó un estilo Gerencial de Transacción (efectividad negativa) y el 14% un estilo Gerencial Ejecutivo (efectividad positiva).

El 14% se ubicó dentro del estilo Básico Dedicado, siendo el 87% autócratas (efectividad negativa), y el 13% autócrata benévolo (efectividad positiva).

Asimismo, el 12% fue Relacionado estando compuesto por el 71% estilo Gerencial Misionero (efectividad negativa) y el 29% Promotor (efectividad positiva).

Con respecto a la variable de efectividad manejada en el modelo 3-D de Readin, podemos concluir que los estilos básicos utilizados por parte de los supervisores de dichas compañías de seguros son: Dedicado, Integrado y Relacionado. Asimismo, la mayoría acusó una fuerte inclinación hacia la efectividad negativa de dichos estilos básicos.

4.- Otra variable que se manejó durante la investigación fue: las áreas de trabajo de los entrevistados, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

A) Teorías Gerenciales de Douglas McGregor.-

1.- Area de Recursos Humanos.- Dentro de esta área se ubicó el 24% de los entrevistados; de los cuales el 72% se inclinó hacia la

teoría "X", correspondiendo el 22% al sexo femenino y el 50% al --  
 sexo masculino. El 28% restante fue teoría "Y", siendo un 90% de  
 sexo masculino.

2.- Area Contable.- Este sector reflejó al 20% del total de los  
 entrevistados, estando compuesto por el 83% de la teoría "X", y el  
 17% de la teoría "Y", siendo en su totalidad del sexo masculino.

3.- Area Técnica.- Esta área abarcó al 17% de los entrevistados,  
 resultando el 100% de la teoría "X", el cual está compuesto por un  
 30% de sexo femenino y el 70% de sexo masculino.

4.- Area Administrativa.- Los resultados encontrados fueron del  
 14% del total de los entrevistados, conformándose por el 88% de la  
 teoría "X", y el 12% de la teoría "Y", correspondiendo todos al se-  
 xo masculino. El porcentaje restante se ubicó en las áreas de: --  
 Sistemas, Ventas, Finanzas, Jurídica y Mercadotecnia, no siendo --  
 ninguna de ellas significativa.

B) Teoría 3-D de Readin.-

1.- Area de Recursos Humanos.- Aquí encontramos que 24% del to- --  
 tal de entrevistados correspondió a esta área, teniendo las si- --  
 guientes características.

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		<u>M</u>	<u>F</u>
58	Integrado	29	29



21	Dedicado	-	21
14	Relacionado	-	14

2.- Area Contable.- Podemos apreciar que del total de entrevista dos 29% resultó ser de esta área, siendo:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		F	M
59	Integrado	-	59
17	Relacionado	-	17

3.- Area Técnica.- En esta área se ubicó al 17% de los entrevistados identificándose así:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		F	M
50	Integrado	10	40
20	Dedicado	10	10
20	Dedicado-Integrado	10	10

4.- Area Administrativa.- Tenemos como resultado al 14% de los entrevistados, cuyas características fueron:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		F	M
75	Integrado	-	75
13	Relacionado	-	13

Los porcentajes faltantes en cada tabla se ubicaron en las combinaciones de los estilos básicos, los cuales no son significativos -- para su estudio

5.- Otra variable importante y que consideramos influye en la adopción de determinado Estilo de Liderazgo fue la jerarquía de los entrevistados, por lo que a continuación presentamos los resultados obtenidos dentro de cada una de las categorías investigadas.

A) Teorías Gerenciales de Douglas McGregor.-

1.- Jefes de Departamento.- En esta categoría cayó el 46% del total de los entrevistados, de los que el 75% tuvo características de la teoría "X", siendo 11% de sexo femenino y 64% de sexo masculino; el 25% restante correspondió a la teoría "Y", siendo la totalidad del sexo masculino.

2.- Gerentes.- Del total de la muestra 31% resultó ser Gerentes; adoptando las características de la teoría "X" el 75% y de la teoría "Y" el 25%, siendo en su totalidad del sexo masculino.

3.- Jefe de Sección.- En esta jerarquía se ubicó el 23% de los entrevistados, integrándose por el 67% de la teoría "X", y el 33% de la teoría "Y", siendo todos del sexo masculino.

a) Jefes de Departamento.- Dentro de éste nivel se ubicaron el 46% del total de la muestra, integrándose de la siguiente manera:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		<u>F</u>	<u>M</u>
42	Integrado	20	80
17	Relacionado		100
17	Dedicado		100

b) Gerentes.- En ésta categoría resultó el 31% del total de entrevistados conformándose de la siguiente manera:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		F	M
50	Integrado	100	
25	Relacionado	100	
15	Dedicado-Relacionado	100	
12	Integrado-Relacionado	100	

c) Jefes de Sección.- Encontramos que el 23% de los entrevistados resultaron ser de ésta jerarquía teniendo las siguientes características:

<u>%</u>	<u>Estilo</u>	<u>Sexo</u>	
		F	M
83	Integrado	100	
17	Dedicado	100	

C U A D R O 1

COMPARACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON RESPECTO A  
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS TEORIAS X, Y, y 3 - D.

Teoría 3-D \ Teoría X, Y.	X %	Y %	Total %
DEDICADO	12	2	14
INTEGRADO	49	10	59
RELACIONADO	8	3	11
SEPARADO	-	-	-
INTEGRADO - DEDICADO	5	2	7
INTEGRADO - RELACIONADO	-	2	2
DEDICADO - RELACIONADO	2	-	2
DEDICADO - INTEGRADO - RELAC.	3	-	3
DEDICADO - INTEGRADO RELACIONADO - SEPARADO	-	2	2
	79	21	100

C U A D R O 2

ESTILOS DE LIDERAZGO, POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO. TEORIA X,Y.

Estilos Grupos de edades	Teoría X			Teoría Y			%
	M	F	total %	M	F	total %	
20 - 25	52	18	70	24	6	30	29
26 - 30	70	10	80	20	-	20	34
31 - 35	71	7	78	22	-	22	23
36 - 40	75	25	100	-	-	-	7
41 - 45	100	-	100	-	-	-	2
+ 45	100	-	100	-	-	-	5
							100

C U A D R O 3

ESTILOS DE LIDERAZGO POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO. TEORIA 3-D

Estilo de Lideraz- go Grupos de edades	DEDICADO			INTEGRADO			RELACIONADO			SEPARADO			DED. - INTEG.			DED. - RELAC.			DED. INTEG. REL.			DED. - RELAC.			DEDIC. INTEG. RELAC. SEPAR.			Total
	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	
20 - 25	-	6	6	46	24	70	-	-	-	-	-	-	6	-	6	6	-	6	6	-	6	-	-	6	-	6	29	
26 - 30	21	-	21	48	5	53	16	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	-	5	-	-	-	52	
31 - 35	7	7	14	52	-	52	27	-	27	-	-	-	7	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	
36 - 40	-	-	-	75	-	75	-	-	-	-	-	-	-	25	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
41 - 45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
+ - 45	33	-	33	67	-	67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	

C U A D R O 4

GRADO DE EFECTIVIDAD POR ESTILOS GERENCIALES TEORIA 3 D

169

ESTILO BASICO	ESTILO GERNEICAL	EFECTIVIDAD %										ST	%
		+ -12	-12 a -19	-8 a -5	-4 a -1	0	+1 a +4	+5 a +8	+9 a +12	+12			
Dedicado	Autócrata	12	38	25	12							87	
	Autócrata Benévolo						13					13	14
Integrado	De transacción	6	23	23	34							86	
	Ejecutivo					6	6	2				14	59
Relacionado	Misionero			29	42							71	
	Promotor								29			29	12
Separado	Desertor												0
	Burócrata												
Ded. Int.	Autócrata-Transac	50			50							100	3
Ded. Int. Rel.	Autóc. Trans. Mis.	50		50								100	3
Int. Rel.	Ejecut. Promotor							100				100	3
Ded. Int. Rel. Sep.	Aut. Trans. Mis. Des			100								100	2
Ded. Int.	Aut. Ben. Ejectiv						100					100	3
Ded. Rel.	Aut. Misionero				100							100	2
													100

C U A D R O 5

ESTILOS DE LIDERAZGO POR AREA Y SEXO.

TEORIA X, Y.

Area	Estilos	Teoría X			Teoría Y			%
		F	M	Total %	F	M	Total %	
Contable		-	83	83	-	17	17	20
Recursos Humanos		22	50	72	7	21	28	24
Sistemas		2	33	33	0	67	67	5
Técnica		30	70	100	-	-	-	17
Ventas		-	75	75	-	25	25	7
Finanzas		-	67	67	-	33	33	5
Mercadotecnia		-	100	100	-	-	-	5
Administrativa		-	88	88	-	12	12	14
Jurídica		50	-	50	-	5-	5-	3

100



C U A D R O 6

ESTILOS DE LIDERAZGO POR AREA Y SEXO. TEORIA 3-D

Estilos Area	DEDICADO			INTEGRADO			RELACIONADO			SEPARADO			DEDIC. INTEG.			DED. INT. REL.			INTEG. RELAC.			DED. INT. REL. SEP.			DEDIC. RELAC.			Total
	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	
Contable	-	8	8	-	59	59	-	17	17				-	8	8										8	8	20	
Rec. Humanos	-	21	21	29	29	58	-	14	14																			21
Sistemas	-	-	-	-	67	67	-	33	33																			5
Técnica	10	10	20	10	40	50	-	10	10				10	10	20													17
Ventas	-	25	25	-	75	75																						7
Finanzas	-	33	33	-	33	33							33	33														5
Mercadotecnia					100	100																						5
Administrativa				-	75	75	-	13	13																			14
Jurídica																50		50				50		50				5

C U A D R O 7

ESTILOS DE LIDERAZGO POR JERARQUIAS Y SEXO. TEORIAS X, Y.

Jerarquía \ Estilo	X			Y			Total %
	F %	M %	T %	F %	M %	T %	
Gerente	-	75	75	-	25	25	31
Jefe de Departamento	11	89	75	-	25	25	46
Jefe de Sección	-	67	67	-	33	33	23
							100

C U A D R O 8

ESTILOS DE LITERAZGO POR JERARQUIAS Y SEXO. TEORIA 3-D

Estilos Jerarquías	DEDICADO			INTEGRADO			RELACIONADO			SEPARADO			DEDIC-RELAC.			DEDIC-INTEG.			DED. INT. REL.			DED-INT-REL-SEP			INTEG. RELAC.			Total
	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	F	M	tot %	
Gerente	-	-	-	-	50	50	-	25	25	-	-	-	-	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12	51
Jefe Depto.	-	9	9	20	80	42	0	17	17	-	-	-	-	-	-	-	17	17	-	8	8	-	8	8	-	-	-	46
Jefe Sección	-	17	17	-	83	83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

Consideramos que es determinante la actuación del supervisor para el desarrollo personal y laboral de los integrantes de una organización. Asimismo creemos que toda gestión de liderazgo, afecta directamente la tarea a desarrollar y con esto los objetivos particulares y generales a alcanzar por parte de toda organización.

Tomando en cuenta que nuestra investigación fué dirigida a niveles de mando intermedio: Gerentes, Jefes de Departamento y Jefes de Sección, y -- considerando el planteamiento de nuestra hipótesis, la cual fue: "No existe un estilo de liderazgo básico por parte de los supervisores, además de que la gran mayoría no tiene bien definido su propio estilo", llegamos a las conclusiones siguientes:

- 1.- No existe un estilo de liderazgo básico o bien definido por parte de los supervisores de las compañías de seguros.
- 2.- Reafirmamos que la gran mayoría no utiliza un determinado estilo, de acuerdo a los modelos investigados, ya que se pudo observar que su comportamiento es indistinto en cada situación, influyendo factores tales como: la jerarquía, la educación, la organización, etc., lo cual nos lleva a validar el planteamiento de nuestra hipótesis.
- 3.- Es de notar que existe una gran inclinación hacia los supuestos de la teoría "X" de Douglas McGregor, no siendo ésta represen-

tativa pero si muy significativa.

4.- Asimismo, con respecto a la teoría 3-D de Readin, encontramos una fuerte tendencia hacia el estilo básico integrado.

5.- Consideramos que la inclinación encontrada hacia los supuestos de la teoría "X", se debe en gran parte a que la mayoría de los supervisores se forman dentro de las mismas compañías, no teniendo un alto nivel académico de estudios y siendo determinante en su formación el medio ambiente en que se desenvuelven.

6.- Indudablemente es un reto para los administradores saber detectar aquellas tendencias personales que afectan e influyen negativamente en la ejecución de la tarea y desarrollo de los subordinados. Creemos que es necesario planear y estructurar aquellas nuevas maneras de actuar que logren una consecución adecuada de sus objetivos como líderes y constituyan un impulso para el recurso humano, que al final de cuentas es el insumo más valioso y determinante de una organización.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda se realicen nuevas investigaciones sobre el particular con lo que se pudiera integrar en un futuro una teoría o modelo de liderazgo de acuerdo a la actuación del supervisor mexicano.
- 2.- Una nueva investigación sobre el tema, deberá considerar el desarrollo de un cuestionario acorde a la cultura de nuestro medio, dado que ésta investigación se basó en cuestionarios desarrollados por universidades norteamericanas, tomando en cuenta la cultura de su país.
- 3.- Recomendamos que dentro de las empresas en general, se dé una mayor importancia al desarrollo y capacitación de los niveles de mando intermedios para el mejor logro de los objetivos organizacionales.
- 4.- Recomendamos a todos aquellos que tengan personal a su cargo que piensen y reflexionen acerca de su propio estilo de liderazgo, dentro de cada una de las situaciones que se le presenten para con ello lograr el mejor aprovechamiento de sus recursos disponibles.
- 5.- Consideramos que para una mejor formación profesional se deberían incluir estos modelos de liderazgo dentro de los planes de estudio de la carrera de Licenciado en Administración.

A N E X O I

## INVENTARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

### Cuestionario

1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. La productividad del grupo va "de picada".
  - a. Poner énfasis en el uso de los procedimientos estándar y en la necesidad de lograr los objetivos.
  - b. Ponerse a disposición de ellos para discutir la situación pero no forzarlos a discutirla.
  - c. Hablar con los subordinados y luego proceder a fijar los objetivos.
  - d. Con toda intención, abstenerse de intervenir.
  
2. La actuación observable de su grupo está mejorando. Usted ha estado tratando de asegurarse de que todos los miembros del grupo conozcan sus funciones, su papel y lo que espera de ellos.
  - a. Involucrarse en una interacción amistosa pero asegurarse de que todos los miembros del grupo están conscientes de sus funciones y de lo que se espera de ellos.
  - b. No tomar ninguna acción definida.
  - c. Hacer todo lo posible por que el grupo se siente importante e involucrado.
  - d. Enfatizar la importancia de las tareas y de las fechas en que estas deben quedar terminadas.
  
3. Los miembros de su grupo han sido incapaces de resolver un problema específico que se les ha presentado. Usted normalmente los ha dejado que resuelvan solos los problemas que lleguen a surgir. La actuación del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
  - a. Procurar involucrarse con el grupo y ponerse a resolver el problema juntamente con ellos.



- b. Dejar que el grupo salga del apuro como pueda.
  - c. Actuar con firmeza y rapidez a fin de corregir al grupo y volverlo a encausar.
  - d. Animar al grupo para que trabaje en el problema, poniéndose a su disposición para comentarios o consultas.
4. Usted está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial en cuanto a logros se refiere. Ellos comprenden y respetan la necesidad del cambio.
- a. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio - pero sin presionar.
  - b. Anunciar los cambios y luego proceder a implementarlos, supervisándolos muy de cerca.
  - c. Permitir que el grupo decida el curso de acción que tomará.
  - d. Tomar en cuenta las recomendaciones del grupo pero sin dejar de ser uno quien dirija el cambio.
5. La actuación de su grupo ha estado decayendo durante los últimos meses. Los miembros del grupo parecen no estar interesados en el logro de los objetivos. En el pasado, ante situaciones así, algo que ha ayudado es el redefinir las funciones. El grupo ha necesitado que - - constantemente se le recuerde que las tareas han de quedar terminadas a tiempo.
- a. Permitir que el grupo decida su propio curso de acción, su propia dirección.
  - b. Tomar en cuenta las recomendaciones del grupo pero asegurándose de que se logran los objetivos.
  - c. Redefinir los objetivos y supervisar cuidadosamente.
  - d. Permitir que el grupo se involucre en la fijación de los objetivos se logren.
6. Usted llegó a hacerse cargo de una situación que ha estado siendo manejada con eficiencia. El supervisor que le precedió hacía las cosas con eficiencia y rigidez. Usted desea que la situación siga siendo productiva pero le gustaría que el ambiente comenzara a tomarse más humano.

- a. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
  - b. Enfatizar la importancia de las tareas y de las fechas límites para desempeñarlas.
  - c. Con toda intención, absténgase de intervenir.
  - d. Involucre al grupo en la toma de decisiones pero vea que los objetivos se logren.
7. Usted está considerando cambios importantes en su estructura organizacional. Los miembros del grupo han hecho sugerencias respecto a los cambios que consideran necesarios. El grupo ha mostrado flexibilidad en su accionar día a día.
- a. Defina el cambio y supervíselo cuidadosamente.
  - b. Consiga la aprobación del grupo respecto al cambio y permita que los miembros organicen la implementación.
  - c. Esté dispuesto a hacer los cambios que sean recomendados pero mantenga el control de la implementación.
  - d. Evite confrontaciones; deje las cosas como están.
8. La actuación del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro en relación a la poca dirección que usted está dando al grupo.
- a. Deje al grupo en paz.
  - b. Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios que considere necesarios.
  - c. Adopte las medidas necesarias para dirigir a los subordinados hacia una manera de trabajar bien definida.
  - d. Tenga cuidado de no lastimar las relaciones jefe-subordinado al ser demasiado directivo.
9. Su jefe inmediato lo ha designado para que encabe un grupo de trabajo para una tarea que hace mucho debió haber sido atendida. Se trata de hacer recomendaciones para ciertos cambios que se han hecho necesarios. El grupo no parece tener claras sus metas. La asistencia a

las reuniones ha sido baja. Las sesiones de trabajo se han convertido en reuniones sociales. Sin embargo, el grupo tiene el talento necesario para ayudar.

- a. Deje el grupo en paz.
  - b. Tome en cuenta las recomendaciones del grupo, pero asegúrese de que se logran los objetivos.
  - c. Defina las metas y supervise cuidadosamente.
  - d. Permita la intervención del grupo en la fijación de las metas pero no los presione.
10. Sus subordinados, normalmente capaces para tomar responsabilidad, no están respondiendo a la nueva definición de estándares que usted recientemente terminó.
- a. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los estándares, pero no los presione.
  - b. Redefina a los estándares y supervise cuidadosamente.
  - c. Evite confrontaciones. No aplique presión.
  - d. Tome en cuenta las recomendaciones del grupo y asegúrese de que los nuevos estándares son cumplidos.
11. Usted ha sido promovido a un nuevo puesto. El jefe anterior no se involucraba en las cuestiones del grupo. El grupo parece estar manejando sus tareas y su propia dirección. Las relaciones intragrupal son buenas.
- a. Adopte las medidas necesarias para dirigir a los subordinados hacia una manera de trabajar bien definida.
  - b. Involucre a los subordinados en la toma de decisiones y de refuerzos positivos a las buenas aportaciones.
  - c. Discuta con el grupo la actuación anterior y luego proceda a examinar usted la necesidad que haya de nuevas formas o métodos para trabajar.
  - d. Deje al grupo en paz.

12. Según información reciente, hay ciertas dificultades entre los subordinados. El grupo tiene un magnífico historial, por lo que a logros se refiere. Los miembros del grupo han tenido éxito en el cumplimiento de metas a largo plazo. Ellos han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están muy preparados para desempeñar las tareas que les corresponden.

- a. Pruebe su solución con los subordinados y examine la necesidad de nuevas formas de trabajar.
- b. Deje que los miembros del grupo resuelvan ésto ellos solos
- c. Actúe rápidamente y con decisión a fin de corregir y re-dirigir.
- d. Sea accesible al grupo si se le requiere para comentarios y consultas, pero tenga cuidado de no lastimar las relaciones jefe-subordinado.

DETERMINACION DEL ESTILO Y ADAPTABILIDAD

Encierre en un círculo la tetra y el valor asociado de la alteración de acción que haya seleccionado para cada situación. Sume el número de veces que haya señalado una acción en cada una de las columnas. (1)-(2)-(3)-(4); para determinar el Rango del Estilo.

Sume los puntos de cada columna para determinar la ADAPTABILIDAD.

ALTERNATIVAS DE ACCION

SITUACION

	(1)	(I)	(2)	(II)	(3)	(III)	(4)	(IV)
1	1	+2	c	-1	b	+1	d	-2
2	d	+2	a	-2	c	+1	b	-1
3	c	+1	a	-1	d	-2	b	+2
4	b	+1	d	-2	a	+2	c	-1
5	c	-2	b	+1	d	+2	a	-1
6	b	-1	d	+1	a	-2	c	+2
7	a	-1	c	+2	b	-1	d	+1
8	c	+2	b	-1	d	-2	a	+1
9	c	-2	b	+1	d	+2	a	-1
10	b	+1	d	-2	a	-1	c	+2
11	a	-2	c	-2	b	-1	d	+1
12	c	-1	a	+2	d	-2	b	+1

Rango del estilo

TOTAL

Adaptabilidad del estilo

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

En la figura A Pág.

Refleje:

En cada cuadrante del cuadro de Estilos Básicos, la puntuación obtenida en el Rango de Estilo. Coloque los puntos de cada columna (1) - (2) - (3) - (4) en el círculo del cuadrante respectivo. En la escala de eficiencia, indique el total de Adaptabilidad.

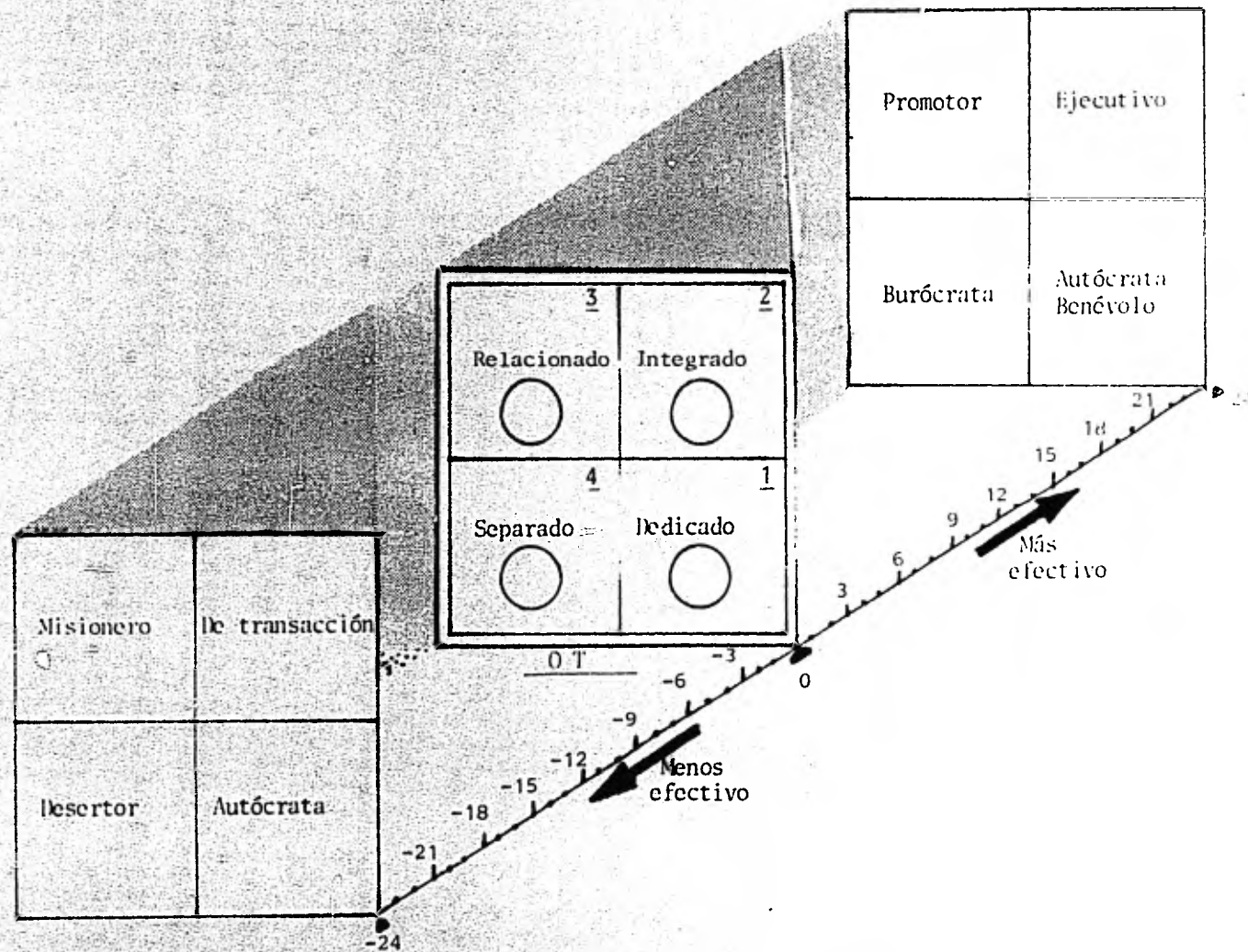


FIG. A. MODELO 5-D DE LIDERAZGO (REDDIN)

CUESTIONARIO DE FILOSOFIA GERENCIAL

SENTENCIA

184

1) El ser humano promedio evitará trabajar si puede.
2) Para un gerente la mejor manera de hacer que las cosas se hagan es usando su autoridad para dirigir a las personas.
3) Los buenos gerentes deben esforzarse por la racionalización y el eliminar los factores emocionales en el trabajo.
4) Los potenciales del ser humano promedio son mucho más altos que los que son típicamente reconocidos en las organizaciones de hoy.
5) La mejor parte de los empleados son capaces de ejercer una cierta cantidad de autonomía e independencia en el trabajo.
6) La mayor parte de la gente trabaja sólomente porque tiene que hacerlo.
7) Es natural que la gente busque sus más gratificadoras experiencias fuera del trabajo.
8) La mayor parte de los empleados quieren recompensa por los esfuerzos mínimos.
9) En la mayor parte de las organizaciones uno generalmente puede confiar en sus subalternos.
10) Hasta el trabajador más humilde y sin talento busca un sentido de significación y realización en su trabajo.
11) El ser humano promedio prefiere ser dirigido
12) Los problemas que surgen en la organización deben siempre ser considerados friamente y objetivamente
13) A fin de asegurar que ellos trabajen hacia los objetivos de la organización, los empleados deben ser controlados y dirigidos por supervis.
14) Bajo las condiciones, el ser humano promedio en una organización aprende no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidad.
15) En la mayor parte de las organizaciones uno puede generalmente confiar en los superiores de uno.
16) El ser humano promedio quiere seguridad sobre todo.
17) Los objetivos naturales del hombre van en contra de los de la organización
18) Aun el aumento en la paga no es usualmente suficiente para vencer la inherente aversión de la gente al trabajo.

CONCuerdo

NO CONCuerdo

	Muchísimo	En general	Poco	Inseguro	Un poco	En general	Nada
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	
7	6	5	4	3	2	1	

Subtotal


(A)

(B)

SENTENCIA

19) Los empleados siempre tratarán de salirse con la suya tanto como puedan.
20) El tipo de empleado más prevaeciente quiere seguridad.
21) La mayor parte de la gente es por naturaleza indiferente o antagonista hacia los objetivos de las empresas industriales.
22) Para muchas tareas organizacionales los gerentes pueden confiar en el individuo para ejercer auto-control interior.
23) La mayor parte de los empleados tienen la capacidad un relativo alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la soluc. de prob. organiz.
24) La mayor parte de los empleados en cualquier organización no poseen el potencial para comenzar por sí mismos en el trabajo.
25) El ser humano promedio tiene relativamente poca ambición.
26) El ser humano promedio tiene una aversión inherente por el trabajo.
27) El hombre no necesita controles externos ni la amenaza del castigo, sino que ejercita autodirección y interior y autocontrol para obtener organizacionales a los que él está personalmente comprometido.
28) En la mayor parte de las organizaciones uno puede generalmente confiar en los supervisores y colegas de uno.
29) Para un individuo ser realmente productivo en una organización, él debe ser motivado por incentivos tales como dinero y benef. marginales.
30) El ser humano promedio desea evitar responsabilidad.
31) La mejor estrategia para tratar un conflicto potencial de subalternos es "dividir y gobernar" o sea, promover interacción entre uno mismo y subalternos individuales y desarticular interacción entre los propios subalternos.
32) El ser humano puede encontrar en el trabajo una fuente de satisfacción.
33) El hombre es principalmente automotivado y autocontrolado.
34) Dar mayor independecia a la mayoría de los empleados sería malo para la organización.
35) La gente usualmente debe ser forzada, controlada, dirigida o amenazada con castigo para conseguir que ellos hagan un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
36) Es frecuentemente un procedimiento sabio no estar nunca demasiado confiado en otros en una organización de trabajo.

CONCUERDO			NO CONCUERDO			
Muchísimo	En general	Poco	Inseguro	Un poco	En general	Nada
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1

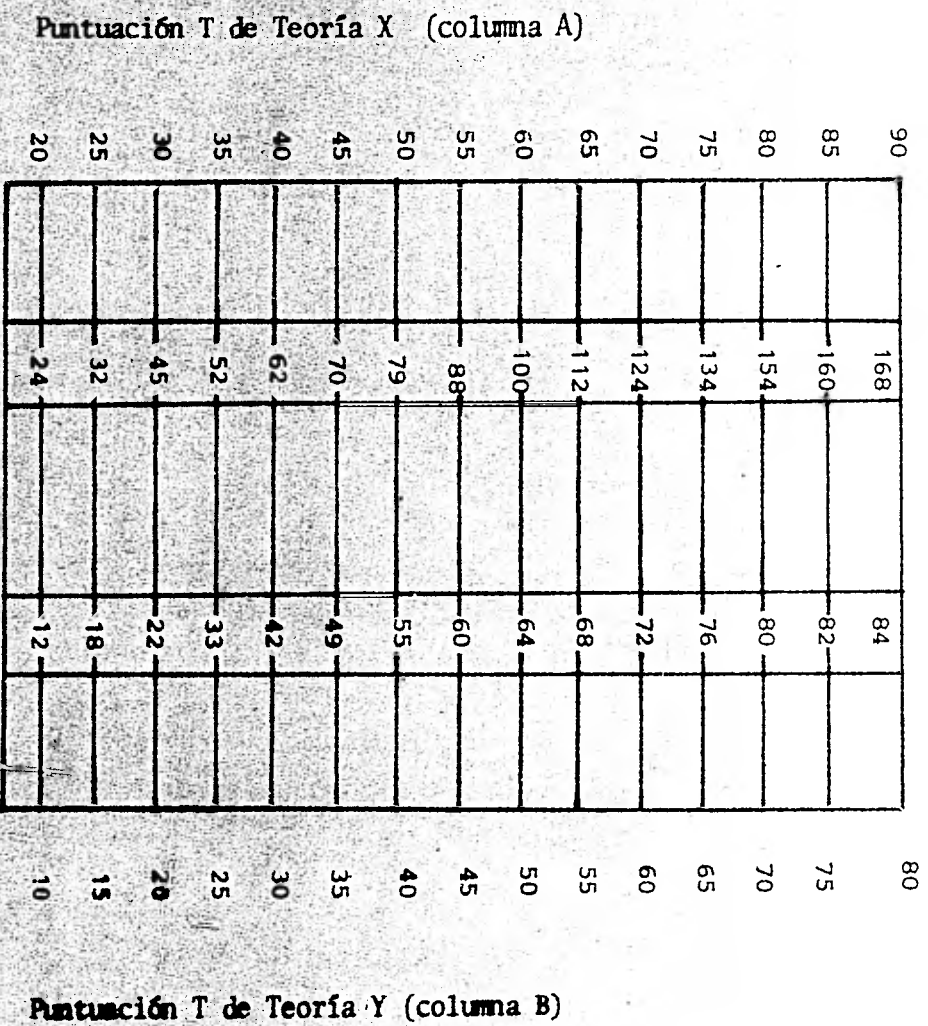
Subtotal

Total  
(incluyendo página anterior)

(A) (B)



GRAFICO. BARRA DE FILOSOFIA



## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando, "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración del Comportamiento". Editorial Trillas. México 1978.

Bianchi Héctor, "Organización y Cambio Social". Apuntes de apoyo al curso de - Desarrollo Organizacional, Grupo Nacional Provincial. México, D. F. 1979.

Cartwright Dorwin y Zabdey Alvin, "Dinámica de Grupos". Editorial Trillas. México 1980.

Castillo Ramos Hilda Patricia, "Desarrollo Organizacional". Seminario de Investigación Administrativa. La Salle. México 1980.

Diccionario Enciclopédico Quillet. Editorial Argentina A. Quillet, S. A. 1968.

F. Huse Edgar y L. Bowditch James, "El Comportamiento Humano en la Organización". Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A. México 1979.

Ghiselli y Brown, "Psicología Industrial". Editorial Letras, S. A. México 1959.

Goldhaber M. Gerarld, "Comunicación Organizacional". Editorial Logos Consorcio, S. A. México 1977.

H. Hall Richard, "Organizaciones Estructura y Proceso". Editorial Prentice Hall International. Madrid España 1979.

Hersey Blanchar "Administración y Comportamiento Humano". Editorial Técnica.

Kast E. Fremont y E. Rosenzweig James, "Administración en las Organizaciones". - Editorial Mc'Graw-Hill. México 1981.

Katz Daniel y Kahn L. Robert, "psicología Social de las Organizaciones". Editorial Tillas. México 1977.

Koontz Harold y O'Donaell Cyril, "Elementos de Administración Moderna. Editorial Mc'Graw-Hill. México 1977.

Lange Oscar, "Economía Política". Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1974.

Mc'Gregor Douglas, "El Aspecto Humano de las Empresas". Editorial Diana. México 1979.

Milton L. Blum & James C. Naylor, "Psicología Industrial". Editorial Trillas. - México 1977.

Newton Margulies Anthony & P. Raia, "Desarrollo Organizacional". Editorial Diana. México 1979.

Enciclopedia Básica Salvat. Editorial Salvat. Tomo VIII y IX.

R. Blake Robert & Srygley Mouton Jane, "Serie Desarrollo Organizacional", "El Modelo de Cuadro Organizacional Grid". Editorial Fondo Educativo Interamericano. México 1973.

Reddin W. J., "Efectividad Gerencia". Editorial Diana. México 1980.

Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas. Editorial Limusa. México 1980

Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Adués Andrés, "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Editorial Trillas. México 1977.

Rodil Urrego Florencio y Mendoza Trejo Francisco, "Lecturas sobre Organización". Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A. México 1979.

Tiffin Joseph & J. Mc'Cormick Ernesto, "Psicología Industrial". Editorial Diana México 1978.

Vazquez Méndez Jesús, "Administración de la Producción". Editorial Pedagógica. La Habana Cuba 1966.

Whittaker James O., "Psicología". Editorial Interamericana. México 1971.

Wolff Werner, "Introducción a la Psicología". Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1969.

Yamane Taro, "Estadística". Editorial Harla. México 1976.