



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

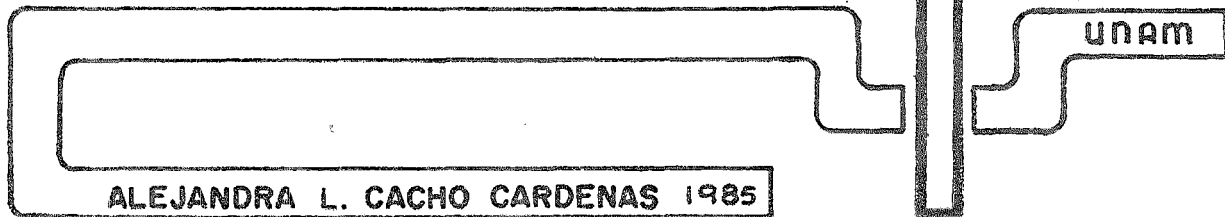
**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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.

TOMA DE DECISIONES Y  
ESTILOS DE MANDO.

M. 0023458



A MIS PADRES: Q.F.B. Ma. Virgina Enriqueta Cárdenas de Cacho  
Arq. Gerardo J. Cacho Robles

Por todo lo que soy ...

A MIS HERMANOS: Gerardo A.  
Mónica G.

A MIS ABUELITOS: Ing. José Ernesto Cacho A.<sup>+</sup>  
Sr. Luis Cárdenas Sosa<sup>+</sup>  
Sra. Guadalupe Vda. de Cárdenas

A MIS TIOS: Ing. Oscar Cacho Robles  
Paulette Ribeiro de Cacho

 3538

Al Hombre mas grande y maravilloso  
del mundo

Arq. Alejandro Villalobos P.  
(T. Q.)

	Página
INTRODUCCION. ....,.....	1
CAPITULO I .....	10
1.1 LA TOMA DE DECISIONES .....	11
Concepto	
Elementos.	
Procedimiento.	
1.2 EL MANDO .....	21
Conceptos de Autoridad y Poder en	
la organización	
Concepto de Mando	
Diferentes estilos de mando	
1.3 APENDICE ,.....	50
Descripción detallada de la clasificación	
de estilos en la que se basa el presente	
estudio.	

M-0023458

CAPITULO II .....	55
II.1 Metodología.	
II.2 Procesamiento de datos y análisis.	
II.3 Resultados, Gráficas y Tablas.	
II.4 Discusión.	
CAPITULO III .....	96
Conclusiones.	
Aportaciones.	
Limitaciones.	
Sugerencias.	
Bibliografía	
ANEXO DE MATERIAL .....	105
*Formatos de Registros de:	
a) Productos permanentes.	
*Formatos de agendas de toma de decisiones.	
*Análisis de Puestos.	

## INTRODUCCION.

Debido a la importancia que ha demostrado tener la Toma de Decisiones en el ambiente laboral, desde hace ya varios años se han venido desarrollando numerosas investigaciones encabezadas principalmente por administradores de empresas acerca de las decisiones y el papel que estas juegan dentro de una organización, desde un nivel gerencial hasta la dirección misma de una empresa.

Algunos autores, entre ellos Radford, K.J (16), Simon, H. (20), ---- Jiménez, A. (11), se han ocupado de encontrar el procedimiento que subyace a la toma de una decisión brindando alguna definición de ella y los elementos que involucra, desde que aquélla se presenta como un problema a resolver, pasando por cada uno de los pasos que se siguen y sugiriéndonos formas sencillas o bien sofisticadas de tomarlas y evaluarlas; igualmente proponen sistemas de planeación, medición y evaluación de las mismas.

Por otra parte, existen también autores como Hersey y Banchard (10) Mc.Gregor, D (15), Scanlan, B. (18), Arias Galicia (1), que han realizado estudios tendientes a clasificar a los ejecutivos de una organización en diferentes estilos de mando o liderazgo haciendo mención de sus características conductuales y el tipo de decisiones que toman. Sin embargo, este procedimiento -- de toma de decisiones en general ha sido contemplado desde una perspectiva -



meramente administrativa y poco desde una perspectiva psicológica que busque encontrar una relación entre el estilo de mando y la toma de decisiones y tomar a partir de ello, las medidas correctivas -o bien las modificaciones o adecuaciones conductuales- que se consideren necesarias para preservar el buen funcionamiento de la empresa y la armonía entre sus miembros.

Por lo anterior, y partiendo de la Psicología del Trabajo -considerada esta como una disciplina que se ocupa e interesa por la administración científica y racional de los recursos en búsqueda de lograr su óptimo aprovechamiento y enfocando su interés específicamente en el ser Humano-, el presente estudio pretende abordar un aspecto más de la dinámica empresarial hasta hoy poco estudiado por el psicólogo y en el cual el elemento humano juega un papel primordial y decisivo, "La Toma de Decisiones y El estilo de Mando".

#### A) Toma de Decisiones y Estilos de Mando.

El problema de la toma de decisiones es problema que atañe a toda organización cuyo fin sea la producción -ya sea de un bien o un servicio- y caracterizada por una actividad económica en donde el recurso humano resulta indispensable para el logro de sus objetivos y el alcance de sus metas.

Para que una empresa pueda subsistir, necesariamente habrá de -- contar con gente competente, especializada, con experiencia y conocimientos

para desempeñar un puesto; hábil en el manejo de un grupo de personas que le serán subordinadas(en el caso de tenerlas), quienes le ayudarán a cumplir con el trabajo que le sea encomendado; gente capaz de decidir y actuar para dar solución satisfactoria a los problemas inherentes a su puesto. En suma, rodearse de personas con Poder a las que delegará la Autoridad necesaria -- para así ejercerlo de la mejor manera.

Al penetrar en un escenario laboral y adentrarnos en su dinámica nos percatamos de que cada departamento o sección cuenta con un jefe y su equipo de trabajo, compuesto este por un grupo de personas que dependen de él, algunas de las cuales poseen conocimientos y habilidades diferentes, -- como es el caso de las secretarias, auxiliares analistas, etc.; el jefe es entonces, el encargado de dirigir a su equipo hacia el logro de los objetivos de la empresa valiéndose para ello de su capacidad, sus conocimientos y habilidades, características que le ayudarán a tomar decisiones que resuelvan los problemas que pudieran presentarse.

Es evidente que cada jefe o ejecutivo posee un estilo o forma -- particular para dirigir a su equipo dentro de los límites fijados por las políticas de la organización y establecidos por la dirección, que dictan -- los tipos de autoridad que van a ser aceptables dentro de ese sistema, ya que: "...el tipo de organización de que se trate y su estructura, van a manifestar el ejercicio de autoridad adecuado a sus objetivos..."(2).

Claramente se puede observar, que no todos los ejecutivos o jefes de las diversas empresas -y aún de una misma- ejercen la autoridad de la -- misma manera para dirigir o mandar a sus subordinados, ni reportan -en ocasiones- resultados iguales , aún cuando sus estilos puedan parecerse o mostrar alguna semejanza entre sí; así, frecuentemente escuchamos comentarios del tipo "el jefe de Xes más amable y eficiente que el mío", "me gustaría -- trabajar en el departamento X pues el gerente es más capaz que el mío" o -- bien "la jefatura de capacitación de la empresa T es más competente que la - de la compañía Z", etc.

Ahora bien, cada estilo particular de dirección, mando o liderazgo, posee sus propias características conductuales y arroja sus propios resultados con respecto a la producción y a sus subordinados, resultados que pueden ser exitosos o nó; un ejecutivo para ser respetado y considerado en alta estima dentro de su organización, debe proporcionar a esta resultados satisfactorios en cuanto a los estándares de producción y para ello requiere de una toma de decisiones acertada; si un gerente no es capaz de decidir -- acertadamente y solucionar problemas, no dirigirá adecuadamente a sus subordinados, no contribuirá a la productividad de la empresa y tarde o temprano perderá su puesto.

Citemos un ejemplo: "un problema común -y que enfrenta cualquier jefe- se presentó cuando uno de sus subordinados Pedro, no alcanzó los es-- tándares de producción que le exigía su puesto; el Sr. Lopez, su jefe, tuvo

entonces que decidir "Qué hacer con él"? a fin de evitar que el trabajo -- continuara atrasándose. Una vez que analizó el problema y sus causas, se -- planteó una serie de alternativas y finalmente tomó una decisión. La decisión tomada por el Sr. Lopez con respecto al comportamiento de Pedro fue - despedirlo, sin contar con otra persona que lo supliera en su puesto; su - decisión provocó un retraso significativo en el trabajo dejando de esta manera de cumplir con un objetivo de producción de su Departamento, hecho que trajo como consecuencia una alteración en todo el sistema, afectando múltiples objetivos y metas de la empresa.

--El Sr, Perez quizá hubiera resuelto el problema de diferente manera.--

En éste caso aparentemente tan sólo se afectó un objetivo, el de producción al faltar un trabajador, pero no fue así ; también se afectaron otros objetivos debido a que, al despedir a Pedro, la empresa tuvo que indemnizarlo, el Departamento de Selección enfrentó el problema de tener que contratar a otra persona que reuniera los requisitos del puesto; el nuevo - trabajador tuvo que recibir entrenamiento y acoplarse a sus nuevos compañeros y jefe, además, la moral del grupo de trabajo del Sr. Lopez se vió afectada y su imagen disminuída.\*.Un incidente de ésta naturaleza permite darnos cuenta de: A)Una decisión tomada por un jefe con cierto estilo particular de mando puede afectar de manera directa y decisiva los objetivos de -

---

\*situación real ocurrida en una empresa del sector público,1982;los nombres fueron cambiados.

toda una organización y de los organismos o subsistemas que la componen, - y B) las diversas situaciones que se presentan en las empresas y las decisiones que se tomen con respecto a ellas nos ponen de manifiesto la existencia de diferentes estilos de mando.

Como se mencionó al principio de ésta breve introducción, nosotros estamos interesados en abordar dos importantes aspectos de la dinámica de toda organización ó empresa; concientes de la importancia que tiene la Toma de decisiones y los Estilos de Mando o Liderazgo dentro de un escenario laboral, y concientes también de la existencia de sujetos -en una organización- que toman decisiones de diferente manera unos de otros, obteniendo -en algunos casos y en otros no- resultados iguales o similares, nació la inquietud de encontrar, a través de un estudio sistemático, la relación existente entre los dos aspectos con miras a identificar claramente y en la medida de lo posible, una relación más evidente y que nos brindará la posibilidad de detectar un aspecto en función del otro.

De ésta manera, la finalidad del presente estudio fue la de detectar

el estilo de mando de un Sujeto a partir de su toma de decisiones y analizando para ello todos los elementos de este proceso.

La razón por la cual se decidió partir de la toma de decisiones es - debido a que consideramos que esta es una manifestación clara de las características que posee un individuo y en ella es posible identificar caracteres distintivos en un sujeto y que lo diferencian de otro en la manera de - ejercer el poder y la autoridad que posee para dirigir a sus subordinados y conducirse él mismo, a fin de resolver problemas y alcanzar los objetivos - fijados.

### C) PRESENTACION DEL TRABAJO

El estudio se compone básicamente de tres capítulos:

#### Capítulo I.

I.I LA TOMA DE DECISIONES.- donde se identifica la toma de decisiones y sus partes a través de diferentes autores, para finalmente llegar a una definición general que sirvió de eje - a lo largo de todo el trabajo.

Para efectos del presente trabajo, el proceso de la T.D. fue analizado en relación a aquellas situaciones que representan un problema inmediato, obstaculizando las funciones cotidianas del trabajador, y no deteniéndonos en el análisis del proceso frente a situaciones potenciales, como es el caso de las funciones de planeación.

1.2 EL MANDO.- en el cual se pretende dar una visión global de los conceptos de Autoridad y Mando dentro de la organización, se citan diferentes estilos de mando y sus características conductuales propuestas por diferentes autores, para llegar por último, a la clasificación utilizada en el desarrollo del presente estudio.

Apéndice: descripción de la clasificación utilizada.

## Capítulo II.

Este capítulo está destinado a la metodología utilizada, el procesamiento de los datos y los resultados obtenidos.

### Capítulo III.

En éste capítulo se encuentran las conclusiones, aportaciones y limitaciones del estudio.



## LA TOMA DE DECISIONES

Concepto

Elementos que la componen

Procedimiento: pasos a seguir  
para la toma de una decisión

CAPITULO I.

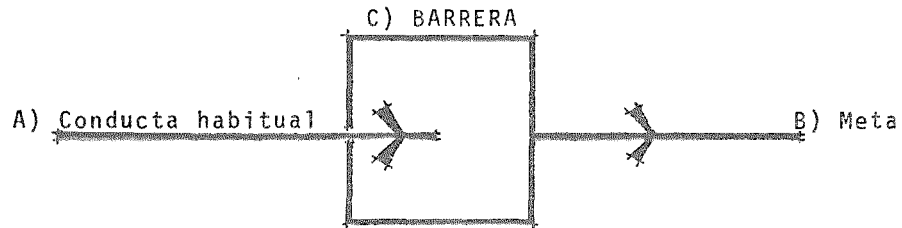
### Concepto:

..."La vida diaria de un ser humano podría entenderse como un conjunto de decisiones ordenadas, las cuales, al ser tomadas constantemente - se van convirtiendo en rutina o bien en conductas habituales que mas tarde, a fuerza de esa emisión constante, se transforman en reglas o normas..." - alrededor de las cuales gira el quehacer cotidiano; todo ser humano enfrenta constantemente, bien dentro de una organización como fuera de ella, situaciones que le representan un obstáculo para la total realización de las metas que se había fijado, obstáculo que para él representa un problema y que lo coloca frente a una nueva situación: la de tomar una decisión que - resuelva ese problema.

Entre los diferentes autores que han estudiado la toma de decisiones, son pocos los que nos brindan una definición explicita de ello; la mayoría no se detiene en ese punto y su definición aparece inmersa en el análisis - que hacen del tema.

Autores como A. Jiménez <sup>(11)</sup>, nos dicen que la toma de decisiones --

consiste en un proceso que se inicia al verse bloqueada una Conducta habitual por una barrera lo cual impide la realización de una meta o el logro de un objetivo..." esto es:



donde:

- a) Conducta Habitual, se refiere al quehacer cotidiano
- b) Meta u objetivo, es aquéllo que se pretende alcanzar.
- c) Barrera, el problema o hecho.

Por su parte, Radford K.J.<sup>(16)</sup> anota al respecto de la toma de decisiones, que ésta consiste... en una elección entre dos o más alternativas, después de evaluarlas cuidadosamente para alcanzar la total realización de uno o más objetivos..."

Hasta aquí, la toma de decisiones se refiere a un proceso en el cual

una conducta habitual se ve bloqueada por una barrera que impide la realización de una meta y por lo cual se hace necesario plantear una serie de alternativas de solución a dicho problema.

Druker<sup>(4)</sup>, Easton<sup>(7)</sup>, Cyert<sup>(16)</sup>, Tannenbaum<sup>(22)</sup>, Eilon<sup>(16)</sup>, -- Miley<sup>(16)</sup>, Simon<sup>(20)</sup>, entre otros nos hablan de la toma de decisiones como un proceso. Cada uno de éstos autores enfoca el problema desde un punto de vista ligeramente diferente, pero todos concuerdan en que el proceso de decisión ..." ha de aceptarse como el seguimiento de una serie de pasos que la persona que ha de tomar la decisión, debe seguir para llegar a una solución.

Para ellos es necesario considerar como importantes una serie de pasos que deben ser analizados, y entre los cuales se enfatizan; a) el análisis y planteamiento de un problema; b) el planteamiento de alternativas de solución y su análisis; así, Druker P.<sup>(4)</sup> se refiere a la decisión como "...el resultado de un proceso sistemático con elementos claramente definidos, que se maneja en una secuencia de pasos precisos"

Si consideramos las implicaciones anteriores podemos definir a la toma de decisiones como un proceso que se inicia con la presencia de un problema ante el cual hemos de plantear una serie de alternativas y elegir lo que consideremos resolverá el problema: proceso que requiere del seguimiento de una secuencia sistemática de pasos y que además se encuentra compuesto de - una serie de elementos; analicemos entonces cuales son esos elementos que - la componen y los pasos que se han de seguir para tomar una decisión.

#### ELEMENTOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Drucker P.<sup>(4)</sup> considera que los elementos que constituyen la toma de decisiones son: A) el problema, B) las especificaciones que ha de satisfacer la respuesta al problema: C) la decisión y D) la evaluación que sirve de retroalimentación al proceso. En suma, Problema, Objetivo, Decisión y - Evaluación

Para Jiménez A.<sup>(11)</sup>, los elementos que componen la toma de decisiones son: A) Hecho o Barrera; B) Meta u Objetivo; C) Alternativas; D) Decisión; E) Evaluación y F) Resultado. De la misma manera, otros autores -

como Simón H.<sup>(20)</sup>, Dunnette<sup>(6)</sup>, Easton A.<sup>(7)</sup> entre otros, consideran que básicamente los elementos que en general integran el proceso de toma de decisiones son: A) Problema; B) Objetivo; C) Alternativas; D) Decisión y E) resultados en términos de éxito o fracaso de la decisión.

Como se puede observar, los elementos que en general forman parte del proceso son fundamentalmente cinco, y es posible encontrar autores que sugieran más elementos pero estos aparecen por lo general como extensión de alguno de los otros, o bien como apoyo a algunos de ellos.

Igualmente existen autores que si bien están a favor de la presencia de ciertos elementos, no señalan las fronteras entre éstos y los pasos a seguir, sino que contemplan ambas cosas en el apartado correspondiente a la especificación de los pasos y su secuencia; tal es el caso de Radford<sup>(16)</sup> - quien considera que "...teniendo como base una meta, un objetivo o una política, se puede decir que el proceso de decisión consiste en las siguientes etapas:

- a) percepción y formulación de problema
- b) construcción de un modelo para el proceso de decisión

- c) determinación de parámetros cuantitativos relacionados con el proceso
- d) especificación de las alternativas, de las estrategias y de las opciones abiertas para la persona que tomará la decisión.
- e) evaluación de los posibles resultados de cada una de las alternativas
- f) selección del criterio de elección entre las alternativas.
- g) resolución del proceso de decisión.
- h) aplicación de la decisión
- i) resultado de la decisión

Ahora bien, entre los autores que al igual que Radford, citan una -  
secuencia de pasos, encontramos a Simón<sup>(20)</sup> quien señala cuatro fases prin-  
cipales en el proceso.

- 1° encontrar la ocasión para tomar una decisión
- 2° hallar entre posibles cursos de acción
- 3° elegir entre distintos cursos de acción
- 4° evaluar las selecciones pasadas.

Drucker P.<sup>(4)</sup> por su parte, distingue seis pasos a seguir:

- 1' clasificar el problema
- 2' definir el problema
- 3' citar las especificaciones que la respuesta al problema ha de satisfacer
- 4' tomar la decisión con respecto a lo que es adecuado en lugar de lo que resulta 'aceptable', para satisfacer las condiciones límite.
- 5' incorporar a la decisión la actividad para llevarla a cabo, y
- 6' citar la retroalimentación que compruebe la validez y la efectividad de la decisión ante el curso real de los acontecimientos.

Un autor mas, Jiménez, A.<sup>(11)</sup> propone a su vez siete pasos y su secuencia en la toma de decisiones:

- 1' identificar el problema
- 2' identificar claramente el objetivo



- 3' plantear alternativas de solución
- 4' evaluar o analizar cuidadosamente las alternativas propuestas y tomar una decisión, eligiendo una de las alternativas.
- 5' aplicar la decisión
- 6' llevar a cabo una evaluación del proceso citando el sistema mediante el cual se verificará el resultado de la decisión.
- 7' verificar la condición del resultado en términos de éxito o fracaso, confrontando el resultado obtenido con el objetivo o meta.

Como se puede observar esta última clasificación o secuencia cita - igual que los demás seis pasos básicamente en el proceso de toma de decisiones y que son el problema, el identificar el objetivo, el planteamiento de alternativas, la decisión, la evaluación y el resultado.

Por ser la propuesta de A. Jiménez, una secuenciación clara en la - además se contempla a otros autores, es que decidimos utilizarla como base para el desarrollo del presente estudio. Así, atendiendo a lo anterior y como la definición que en lo sucesivo será utilizada, podemos decir:

LA TOMA DE DECISIONES ES UN PROCESO SISTEMATICO EN EL CUAL SE PLANTEAN DOS O MAS ALTERNATIVAS COMO SOLUCIONES TENTATIVAS O POSIBLES SOLUCIONES A UN - PROBLEMA, DE LAS CUALES, UNA VEZ EVALUADAS, SE ELIGE UNA Y SE APLICA.

#### SUS ELEMENTOS

- A) PROBLEMAS: se refiere a una situación o barrera (hecho), que nos impide el logro de un objetivo.
- B) OBJETIVO: es aquéllo que se pretende alcanzar
- C) ALTERNATIVAS: son las soluciones tentativas o posibles soluciones al problema.
- D) DECISION: es aquélla alternativa que se elige considerando que satisface mejor las necesidades del problema y nos permitirá alcanzar el objetivo fijado.
- E) EVALUACION: el sistema que permitirá verificar la condición del resultado.

## F) RESULTADO

### SUS PASOS

- 1° IDENTIFICACION DEL PROBLEMA
- 2° IDENTIFICACION DEL OBJETIVO
- 3° PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS
- 4° ANALISIS DE ALTERNATIVAS
- 5° DECIDIR
- 6° EVALUACION DEL PROCESO
- 7° RESULTADOS.

1.2 EL MANDO

Conceptos de Autoridad y poder

Concepto de Mando

Diferentes estilos de Mando

APENDICE.

CAPITULO I

"...Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad..."

Schein, E. H; 1972

Una de las características de la organización industrial es la división del trabajo, característica que aparece ante nosotros bajo el nombre de Estructura de la Organización y que se encuentra íntimamente relacionada con el concepto de mando. "...Salvo en la artesanía, no hay en realidad --ninguna empresa sin estructura, es decir, que no presente una división en --órganos distintos, a los que se confían funciones o grupos de ellas..."<sup>(8)</sup>  
"La estructura de la empresa es la distribución de las funciones en órganos y la agrupación de esos órganos entre sí..."<sup>(8)</sup> Así, la estructura de una

organización se encuentra estrechamente ligada al mando ya que es a través de ella que se establecen las jerarquías de autoridad y la dinámica que se habrá de seguir a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

De esta manera, la Autoridad y el Poder, así como el Mando y su ejercicio a través de los diferentes estilos son conceptos importantes a los fines de ésta tesis, ya que como dice Reynaud, J.D.<sup>(8)</sup> "...un estudio científico del trabajo, va acompañado necesariamente del ejercicio de cierta - autoridad..." y mando establecidos por la estructura de la organización, - así como de ciertas formas particulares de ejercitarlo, -llamémosles estilos de mando-, "...ejercicio que se presente como consecuencia de una organización y se transforma también bajo el efecto de las reacciones que provoca y de las actitudes con que tropieza..."<sup>(22)</sup>

#### A) Autoridad y Poder.

"...Autoridad es un vocablo de uso común que se emplea en muchos sentidos dentro de las diversas disciplinas que estudian el comportamiento humano. Frecuentemente la palabra autoridad es confundida con el poder..."<sup>(9)</sup>

y por lo general ambos términos son utilizados como sinónimos o bien definido uno como extensión del otro.

Al revisar la bibliografía al respecto, encontramos que algunos autores hablan de uno y de otro sin diferenciarlos, llegando a definir a la autoridad como "un tipo particular de poder"<sup>(9)</sup>; "como un aspecto del Poder..."<sup>(13)</sup> o bien como un "tipo de relación de influencia..."<sup>(9)</sup> por lo cual nos es difícil identificar claramente si existe una diferencia real entre ambos términos, si efectivamente son sinónimos o si es recomendable utilizarlos como tales sin llegar a serlo realmente.

Analícemos lo que algunos autores nos dicen al respecto e intentemos responder a nuestro cuestionamiento anterior.

Friederich C.J.<sup>(9)</sup>, clasifica a la influencia que es ejercida sobre una persona por alguien mas en dos tipos; según haya o no intención por parte de la persona que la ejerce; "...cuando una persona influye en otra sin proponérselo, podemos hablar de mera influencia; cuando se lo propone y lo logra, lo llamamos poder..." Ambos términos -autoridad y poder- parecen -

estar relacionados entre sí por una interacción de influencia entre dos o más personas, no apareciendo como conceptos independientes o al menos no se alcanza a distinguir claramente una definición para cada uno de ellos sin un eslabón que los una, en este caso la influencia.

Por otra parte para Tannenbaum<sup>(22)</sup> el concepto autoridad describe una relación interpersonal en la que uno de sus componentes acepta una decisión tomada por el otro, permitiendo que esa decisión afecte directamente su conducta; el Poder es el potencial para la influencia y esta es a su vez el suministro de información pertinente de una persona a otra.

En éste segundo caso, encontramos que el poder nos representa un potencial para la influencia, y la autoridad sugiere influencia en términos de una relación interpersonal.

Atendiendo lo anterior, Llobera y Cohen<sup>(2)</sup> definen al Poder como la capacidad para influenciar, y Mahler<sup>(13)</sup> nos dice "...el Poder es la habilidad para influenciar, para tener un impacto sobre las decisiones y las acciones. Un individuo tiene poder cuando es capaz de hacer que suceda algo;



la Autoridad es un aspecto del Poder..."

Hasta aquí contamos con que, Autoridad y Poder aparecen como dos términos que guardan una estrecha relación entre sí, relación establecida a -- partir del concepto de influencia. Asimismo observamos que el Poder nos sugiere la presencia de cierta capacidad (para los autores citados la capacidad de influir) y la Autoridad, una relación interpersonal basada en la influencia de una persona sobre la conducta de otra, un ejercicio de la influencia. De modo que, dentro de los conceptos de Autoridad y Poder encontramos activos los términos:

- A) Influencia.....Autoridad y Poder
- B) Capacidad.....Poder
- C) Habilidad.....Poder
- D) Relacion interpersonal.....Autoridad.

Igualmente Simón<sup>(20)</sup> nos define a la Autoridad como el "Poder para tomar decisiones que afecten la conducta de otras personas", lo que nos ha ce pensar en cierta influencia sobre la conducta de los demás; por su par-

te Galicia A.<sup>(1)</sup> nos presenta a la Autoridad y el Poder como dos conceptos relacionados entre sí e inseparables al definir al Poder no como la fuerza ni la Autoridad sino como una síntesis de ambas; "...el poder se encuentra implicado en el ejercicio de la autoridad y en virtud de ésta, las personas ejercen mando o control..."

De las citas de estos autores podemos esclarecer el concepto de influencia sobre la conducta de otros y así sumarlo a los términos activos - que aparecen en la página anterior.

Ahora bien, "...en una organización siempre que la acción es controlada, es decir, siempre que una influencia se ejerce en un sentido definido sobre el sujeto, existe autoridad..."<sup>(2)</sup> de modo que en la organización la autoridad es ejercida en un sentido y con un fin.

"...Dentro de una organización comunmente la autoridad que se ejerce es aquella basada en fundamentos racionales, apoyada en la legalidad y - legitimidad de las reglas que gobierna la organización y del derecho que - tienen quienes son superiores y emiten órdenes..."<sup>(1)</sup> ésta autoridad se co-

noce por el nombre de Autoridad Formal; así en una empresa la autoridad nos da el derecho de ordenar a otros e influir de ésta manera sobre su conducta, de modo que, como citan los autores mencionados, la autoridad implica "el - influir sobre otras personas", solo que, en un ambiente laboral, es la organización, sus políticas y leyes las que nos delegan la autoridad necesaria para ejercer dicha influencia.

A este respecto Jiménez, A.<sup>(11)</sup> nos dice "...la autoridad dentro de la organización se refiere al conjunto de reglas -escritas o no- que indican la manera en que debemos conducirnos en el trabajo y que se encuentran contempladas en un reglamento interno en donde se especifica claramente quién o quiénes serán los encargados de vigilar que tales reglas se cumplan valiéndose para ello de otras personas..."; de manera que la autoridad delega en una persona, es decir, que una persona debe tener delegada la autoridad para poder ejercerla sobre otras personas, y lograr que éstas cumplan sus órdenes.

Hasta aquí estamos de acuerdo en que la autoridad sea considerada - como una relación interpersonal basada en la influencia, que para poder ser

ejercida dentro de la organización requiere ser delegada en una persona y - estar contemplada dentro de las políticas y el marco legal de la empresa.

Regresando nuevamente al concepto del Poder, nos encontramos con que difícilmente puede definirse si no es en relación con la autoridad; "... en la organización formal el Poder se transforma en autoridad..."<sup>(1)</sup>; Al igual que los autores mencionados, Russell<sup>(10)</sup> y Biersdetd<sup>(10)</sup>.

Tampoco brindan una definición clara o independiente que nos convenga del todo y nos ayude a encontrar una diferencia por pequeña que ésta sea, entre la Autoridad y el Poder; sin embargo, un autor más Jiménez A.<sup>(11)</sup> quien no brindando una definición directa del concepto, sí enumera una serie de características que considera necesarias para que el Poder exista y pueda ser ejercido. Tales características son:

- a) tener autoridad delegada, "quién es y de qué es encargado"
- b) poseer la capacidad para hacer que las gentes realicen las - actividades o cometidos.
- c) que la persona sea competente sobre lo que tiene que ordenar, es decir, que la persona que ha de ejercer el poder posea -

los conocimientos y habilidades necesarias sobre lo que ha de ordenar a otra.

- d) poseer la aceptación por parte de sus subordinados, características que consideramos necesaria para poder ejercer el Poder sin contratiempos.
- e) compartir la responsabilidad.

Este autor coincide con otros como Tannenbaum<sup>(22)</sup>, Llobera<sup>(12)</sup> - Mahler<sup>(13)</sup> y Friederich<sup>(9)</sup> en que al hablar del poder hemos de hablar de una capacidad, una habilidad, una influencia y, esta última, si bien no aparece explícita en los términos de Jiménez, si se encuentra implícita al hablar de ordenar a sus subordinados y lograr que estos cumplan los cometidos, con lo cual es de esperarse un cambio en la conducta de ellos al cumplir -- las órdenes independientemente de sus decisiones personales y sus deseos. -- De la misma manera vemos que sus características nos sugieren la presencia de cierto potencial para influir en otros, coincidiendo con Tannenbaum en -- que el Poder nos representa el Potencial para influir en otros.

Continuando con Jiménez, observamos que otro requisito para 'ejercer' poder es la Competencia: que la persona sea competente, entendiéndose por -competencia, el tener los conocimientos sobre algo en particular. Dos características más son compartir la responsabilidad -función muy importante dentro del escenario laboral- y poseer la aceptación por parte de los subordinados, lo cual se adquiere entre otros factores (carisma, simpatía, etc.) a través de la competencia, pues una persona acepta a su superior, independientemente de que la empresa se lo exija, cuando se da cuenta de que posee los conocimientos y experiencias que le permiten guiar a su equipo de trabajo.

Visto a partir de tales características intentamos definir el Poder y llegamos finalmente a la conclusión de que: el Poder podría ser entendido como el potencial necesario para hacer que las personas hagan las cosas considerando dentro del 'potencial', la competencia, el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos necesarios sobre una materia ó actividad específica.

A su vez, French y Ravén<sup>(10)</sup> consideran 5 bases principales del poder, a saber:

- 1) Poder de coerción. basada en el miedo
- 2) Poder de legitimidad.- basado en el puesto que ocupa el líder
- 3) Poder de capacidad.- basado en la experiencia, conocimientos, y habilidades del líder.
- 4) Poder de recompensa.- basado en virtudes personales del líder.
- 5) Poder de referencia: basado en virtudes personales del líder

Bases que han sido identificadas como medios potenciales para influir sobre el comportamiento de otros.

A éste respecto Hersey y Blanchard<sup>(10)</sup> sugieren que la base del poder más apropiada se ve afectada por variables de tipo situacional; asimismo definen a la autoridad "como un especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder", y al poder como "el potencial de influencia de un líder", recurso que permite a un líder influir en otros.

Ahora bien, un último autor revisado fue Katz<sup>(23)</sup>, quien considera al poder como el potencial para influir, generalmente apoyado en medios que obligan a la obediencia, medios que no necesariamente deben ser manifiestos:

y a la autoridad como el poder legítimo, poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada.

De ésta manera, después de una revisión bibliográfica sobre el tema - y para sus propósitos del presente estudio, concluimos que, a nuestro juicio:

- A) La autoridad y el poder son dos términos que se encuentran relacionados íntimamente entre sí, llevándonos unos necesariamente a hacer referencia del otro, pero que realmente no significan lo mismo, por lo que no se considera conveniente sean utilizados como sinónimos.
- B) La autoridad como mencionan algunos autores, se refiere a una relación interpersonal basada en la influencia, siendo en la organización una especie particular de poder en la medida en que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder (poder legítimo), y cuyo ejercicio y delegación -- son establecidos por la empresa y estipulados en su estructura y sus políticas; asimismo, en una organización formal, la autoridad que opera es básicamente la racional, basada ésta en aspectos legales,
- C) El poder.- es el potencial para la influencia, generalmente apoyado en medios que obligan a la obediencia, y que no necesariamente deben ser manifiestos.

C.2 En el ejercicio del poder es necesario poseer:



- autoridad delegada (poder legítimo)
- competencia: capacidades, conocimientos, habilidades (poder de capacidad).
- gozar de la aceptación del grupo (poder de referencia)
- compartir la responsabilidad.

Así, el poder legítimo cuando es acompañado del poder de conocimientos, el de referencia, el de posición y el de recompensa, proporciona claras ventajas para la organización.

#### B) M A N D O

Toda empresa, sea cualesquiera su rama, hace girar su dinámica alrededor del concepto de mando considerándolo como una forma de ejercer la autoridad y alcanzar los objetivos fijados por la dirección; de modo que, - "...el mando caracteriza a la empresa, y es a través de él que se puede traducir en acción las decisiones de la dirección..."(8)

En nuestros primeros días de trabajo en un escenario laboral, por lo general se nos entrega un manual de la organización que especifica -entre - otras cosas- las leyes y normas que la rigen y que habremos de seguir paso

a paso si deseamos permanecer en ella. Igualmente se nos muestra un organigrama de la empresa estructurado en base a los departamentos, secciones, y puestos que la integran, formato en el cual nos muestra en dónde nos encontramos enclavados, "quiénes serán nuestros superiores y quiénes nuestros subordinados; quién posee autoridad y poder sobre nosotros y sobre quiéner lo tenemos; es decir, quién habrá de ejercer mando sobre nosotros y sobre quiénes habremos de ejercerlo"

El mando "...es una técnica administrativa que se utiliza en relación con la ejecución de las funciones de los administradores; un Mando es un orden de un superior a un subordinado para que haga algo..."(22)

"...Cuando en una organización un individuo posee Autoridad y Poder puede entonces ejercer Mando y solo cuando se tiene Mando, se puede hablar de Estilos..."(11)

Así, para los propósitos del presente estudio el Mando se considera como una técnica administrativa-auxiliar y necesaria para traducir en acción las decisiones y alcanzar el logro de los objetivos utilizados por un jefe,

que consiste en la transmisión de una orden de un superior a un subordinado para que realice algo y cuyo ejercicio requiere de poseer y ejercer una Autoridad y un Poder.

C) DIFERENTES ESTILOS DE MANDO  
y sus características conductuales

"...Las diferencias de atributos de la Autoridad en las distintas empresas, son más notables que las semejanzas de manera tal, que dentro de sus límites permisibles, existen diferentes estilos de ejercer el mando por sus ejecutivos y difícilmente se encuentra un conjunto básico de talentos y características de la personalidad que se puedan aplicar a todos los individuos investidos de autoridad..."<sup>(15)</sup>

De la misma manera que existen individuos que, atendiendo a determinadas características ejercen su autoridad y mando, igualmente existen organizaciones cuyas concepciones acerca de sus empleados son diferentes, pudiendo variar de una organización a otra, e influyendo de ésta manera sobre sus miembros y especialmente sobre aquéllos que poseen mando, y sobre el estilo que predominantemente han de ejercer. Tales empresas las ha clasifica-

do Mc.Gregor en dos grandes y principales grupos, conocidos estos bajo el nombre de Teoría "X" y Teoría "Y".

TEORIA "X", una empresa perteneciente a éste grupo, así como los ejecutivos que comulguen con tales concepciones consideran que:

- a) los empleados son perezosos
- b) los empleados evitan el trabajo
- c) los empleados necesitan ser controlados
- d) se requiere disciplina externa
- e) los empleados evitan la responsabilidad
- f) a los empleados les falta iniciativa e ingenio.

TEORIA "Y", representa el polo opuesto a la anterior y una organización que se guíe por sus principios, así como un ejecutivo, opera en función de las siguientes concepciones:

- a) la gente es trabajadora
- b) la gente está automotivada
- c) la gente busca responsabilidad
- d) la gente es creativa y competente.

En la descripción de algunos estilos propuestos hasta la fecha y sus características conductuales, como se podrá observar, aparecen frecuentemen

te las consideraciones citadas por Mc.Gregor; así, en las características - de la mayoría de las clasificaciones de Estilos de Mando o Liderazgo propuestas hasta ahora, encontramos presentes alguna(s) de las características propuestas por dicho autor hace ya varios años.

A continuación describiremos algunos de los Estilos propuestos por - diversos autores y sus características conductuales.

MAISONNEUVE, J.<sup>(14)</sup> señala tres tipos principales de liderazgo

- 1.- Autoritario: influye sobre los demás de modo directo y por presión externa.
  - a) Jefe Autocrático: se impone por intimidación o sanción, sin preocuparse de las reacciones de los demás.
  - b) Jefe Paternalista: quiere ser obedecido, respetado y - adulado al mismo tiempo.
- 2.- Cooperativo: asocia a los demás, si no es en las decisiones, por lo menos en su preparación o aplicación. La distancia entre el líder y los otros es menos grande.
- 3.- Maniobrero: influye sobre los demás de manera indirecta, si es posible a sus espaldas.

Al margen de estos tres estilos mayores, cita los siguientes:

- 4.- Elucidador: coloca al grupo en situación de decidir colectivamente.
- 5.- Laissez-Faire: abandono de la Autoridad por un jefe provisto de un sistema nominal que se desinteresa de la actividad del grupo, o se deja desbordar por él.

REYES PONCE<sup>(17)</sup> considera que existen tres sistemas principales para ejercer el mando:

- 1.- Autoritarismo: se funda preferentemente en el poder; un jefe que pertenece a este sistema.
  - a) no da razones en que se fundan las órdenes
  - b) no incluye para nada a los inferiores en la toma de decisiones
  - c) no escucha quejas
  - d) no admite sugerencias
- 2.- Diálogo: un jefe que ejerce este sistema:
  - a) escucha a los inferiores
  - b) da razones.
  - c) está dispuesta a oír y aceptar lo razonable
  - d) mejora la comunicación
  - e) proporciona un sistema para dialogar

3.- Paternalismo: es toda una actitud para con los trabajadores.

Igualmente Likert<sup>(21)</sup> apunta "...existen tres sistemas generales de gerencias..."

1.- Explosivo-Autoritario: no tiene confianza alguna en los subordinados.

- b) rara vez acepta ideas y opiniones de los subordinados para resolver problemas relacionados con el trabajo.
- c) tiene una comunicación limitada
- d) él toma todas las decisiones
- e) no fomenta el espíritu de colaboración en equipo.

2.- Autoritario-Benevolente:

- a) tiene confianza condescendiente en sus subordinados.
- b) los subordinados nunca participan en sus decisiones.
- c) la gerencia ejerce la mayor parte del control.
- d) predomina la organización informal, misma que impone cierta resistencia a las metas de la organización.

3.- Consultivo. (no se encontró la descripción)

BLAKE Y MOUTON<sup>(18)</sup> conocidos autores, establecieron una nueva y diferente clasificación de los estilos de gerencias dentro de una empresa; su clasificación se conoce con el nombre de 'Grid Administrativo' y su objetivo fue -

el de comparar los diversos estilos de gerencia que puedan prevalecer dentro de una organización. Dicha tipología incluye cinco estilos básico de liderazgo o mando.

1.- El gerente que ordena tareas:

- a) presenta un gran interés en la producción y poco interés en el personal.
- b) busca alcanzar metas
- c) piensa que al personal se le paga por hacer las cosas.
- d) la toma de decisiones se encuentra dirigida al interior; depende - del talento y de la indiosincracia personal para enfocar problemas y tomar decisiones.
- e) el conflicto con los subordinados disminuye si se recurre a la autoridad.

2.- El gerente del Club campestre:

- a) su interés se centra poco en la producción y más en el personal
- b) piensa que si a los empleados se les tiene contentos y en armonía, es muy probable que se obtenga cierto grado de productividad razonable.
- c) su meta es lograr que el persona esté contento
- d) la toma de decisiones va dirigida al exterior. El gerente se siente ansioso de encontrar soluciones que muestren la opinión de los



demás, de manera que las soluciones se habrán de aceptar.

3.- La gerencia deficiente:

- a) el gerente pierde prácticamente todo interés en la producción, manteniendo tan sólo el interés necesario para salir del paso. También se despreocupa de la importancia de las relaciones humanas.
- b) no tiene meta alguna y pretende llevarse a todos consigo.
- c) en la toma de decisiones los problemas se evitan o se delegan a otros para que estos últimos busquen la solución adecuada.

4.- La gerencia sin objetivos fijos:

- a) se esfuerza lo suficiente para producir lo razonable, influyendo lo necesario para que predomine un buen estado de ánimo
- b) se preocupa tanto por el personal como por la producción, "cada quien se preocupa por lo suyo"

5.- La gerencia en equipo:

- a) el gerente confía en que se puedan intergrar la productividad y el personal
- b) en la toma de decisiones las soluciones se obtienen con la ayuda de aquéllos que citan hechos reales y que contribuyen con sus conocimientos.

Un autor más que se revisó en éste apartado es Jiménez A. (11) quien propone cuatro estilos básicos de mando:

1.- Cabecilla:

- a) se demuestra a sí mismo como ejemplo
- b) cuando no hay precisión, la inventa
- c) planea a corto plazo
- d) se encuentra altamente identificado con el grupo al que dirige
- e) su estilo para entregar reforzamiento es el manejo por contingencias
- f) siempre muere, lo eliminan
- g) siempre pertenece a la misma clase social a la del grupo que dirige.
- h) comulga con los objetivos de la empresa
- i) las decisiones tomadas pueden ser correctas
- j) plantea objetivos referidos al problema que se le presenta
- k) en la toma de decisiones plantea alternativas acordes al objetivo y su nivel de la evaluación de la decisión es muy --

bajo o no existe.

2.- Caudillo:

- a) no pone muestras, influencia al grupo en forma oculta.
- b) persigue objetivos personales.
- c) su forma de entregar reforzamiento es el manejo por contingencias,
- d) cumple con la empresa.
- e) difícilmente muere, lo eliminan.
- f) nunca pertenece a la clase social que dirige sus alternativas involucran a otra área.
- g) en la toma de decisiones sus objetivos pueden ser claros de empresa y/o personales.
- h) por lo general falsea resultados o no se pueden comprobar
- i) cita problemas que no existen en realidad.

3.- Laissez-faire:

- a) no está en el grupo
- b) no tiene objetivos

- c) pertenece a cualquier clase social
- d) siempre está ahí
- e) es muy estricto en el cumplimiento de las disposiciones
- f) su forma para entregar reforzamiento es por contingencias
- g) se rodea de gente competente pues necesita un equipo magnífico para trabajar.
- h) no planea
- i) todos hablan bien de él
- j) al tomar decisiones plantea objetivos confusos y/o personales, y las soluciones que brinda generalmente involucran a alguien más.
- k) tiende a falsear los resultados.

4.- Líder:

- a) utiliza los tres estilos anteriores atendiendo a los objetivos para dar soluciones a los problemas que se le presentan. Es un líder situacional.

b) planea a largo plazo

c) elabora objetivos integradores; empresa-trabajador y los propios.

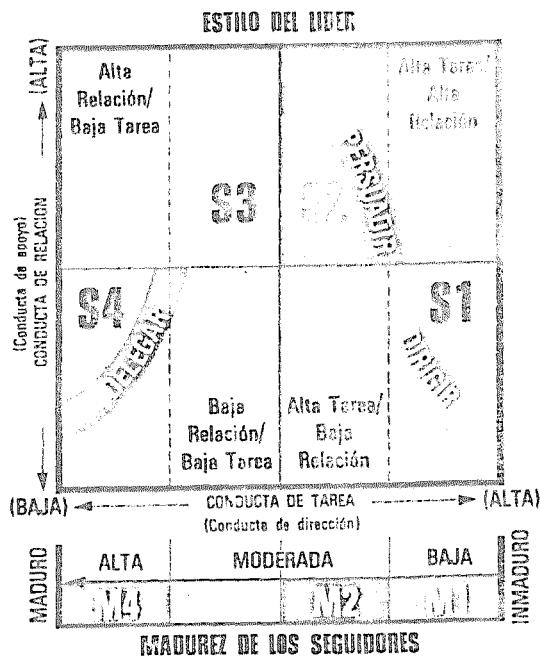
Mc.Gregor	MAISSONEUVE, J. (1981)	BLAKE Y MOUTON ( )	JIMENEZ, A. (1973)
"Y"  VARIANTE DE "Y"	ESTILO CORPORATIVO ESTILO MANIOBRERO ESTILO LAISSEZ-FAIRE	EL GERENTE DEL CLUB CAMPESTRE	CABECILLA
MAISSONEUVE  BLAKE Y MOUTON  JIMENEZ, A.	E S T I L O "A"  CORPORATIVO  ...CLUB CAMPESTRE  <u>CABECILLA</u>	E S T I L O "B"  MANIOBRERO  GERENTE QUE ORDENA TAREAS  <u>CAUDILLO</u>	E S T I L O "C"  LAISSEZ-FAIRE  LA GERENCIA DEFICIENTE  <u>LAISSEZ-FAIRE</u>

- RELACION ENTRE DIFERENTES CLASIFICACIONES SOBRE ESTILOS DE MANDO -

Como se puede observar en el cuadro anterior, los estilos propuestos por Maisoneuve, Blake, Mouton, y Jiménez son clasificaciones que pueden -- ser comparadas y contempladas en tres rubros generales debido a la semejanza que muestran entre sí las características conductuales que citan sus autores. Así, un estilo general A podría ser integrado a partir de los estilos Cooperativo, gerente del club campestre y cabecilla de Maisoneuve, -- Blakey Mouton y Jiménez respectivamente. Lo mismo podría hacerse con un Estilo general de B maniobrero, el gerente que ordena tareas y el caudillo; y un Estilo general C con los estilos Laissez-Faire (Maissonueve) la gerencia deficiente y el Laissez-Faire de Jiménez.

Una última teoría que se revisa en éste apartado es el "Liderazgo si tuacional de Hersey y Blanchard<sup>(10)</sup>, teoría que se encuentra entre las más recientes y que por su importancia merece tomarse en cuenta.

El concepto básico de dicha teoría es que: "no existe la mejor manera de influir sobre las personas; el estilo de dirección que debe utilizar un líder depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende in fluir", cuya representación gráfica es la siguiente...



Ahora bien, el presente estudio giró alrededor de la propuesta de Jiménez por incluir ésta, en su descripción características que se encontraban más relacionadas con el objetivo de trabajo, considerando asimismo, las relaciones anteriores entre los tres estilos de mando y sus características.



## APENDICE

### DESCRIPCION DETALLADA DE LA CLASIFICACION UTILIZADA.

Jiménez A. (11), clasificó a los ejecutivos de una organización como pertenecientes a cuatro estilos básicos de mando. No existiendo una investigación que apoye (su existiendo una investigación que apoye) su existencia, su clasificación -como él mismo lo dice- es una clasificación de factor, es to es, empírica, basada en sus conocimientos y experiencias así como en toda la bibliografía existente sobre el tema.

Para Jiménez, existen tres estilos de mando base: a) cabecilla, -- b) caudillo y c) laissez-faire, cada uno poseedor de ciertas características que comparte en común con otro estilo pero también con ciertas características conductuales que no comparte con ninguno; y un estilo integrador, el Líder ejercitador de los tres estilos anteriores atendiendo a las necesidades o demandas de la situación, que además posee también, características distintivas a nivel integrador de los otros estilos; éste último estilo se conoce ya bajo el nombre de Líder Situacional

La estructuración de la tipología o clasificación del autor, se basa en un agrupamiento de características que comprende cinco rubros discriminadores:

- 1.- Agrupamiento por clase social
- 2.- Naturaleza de los Objetivos.
- 3.- Tipo de los estímulos que se manejan.
- 4.- Posición en el grupo
- 5.- Permanencia en el grupo,

y es en base a éstos discriminadores que el autor dividió y definió arbitrariamente sus estilos.

En el siguiente esquema se muestran los cuatro estilos de mando con sus respectivas características así como el discriminador al que pertenecen.

CABECILLA  
CARACTERISTICA CONDUCTUAL.

- a) se demuestra a sí mismo como ejemplo.
- b) cuando no hay presión la inventa.

RUBRO DISCRIMINADOR AL QUE  
PERTENECE.

Posición en el grupo

Tipo de estímulos

- c) planea a corto plazo
- d) se encuentra altamente identificado con el grupo al que dirige.
- e) su estilo para entregar reforzamiento es el manejo por contingencias.
- f) Siempre muere, lo eliminan.
- g) siempre pertenece a la misma clase social del grupo al que dirige.
- h) comulga con los objetivos de la empresa.
- i) las decisiones tomadas pueden ser correctas
- j) plantea objetivos referidos al problema
- k) su nivel de evaluación es bajo o no existe

Naturaleza del objetivo  
 Posición en el grupo.

Naturaleza de los estímulos

Permanencia en el grupo.

Agrupamiento por clase social

Naturaleza de los Objetivos

Naturaleza de los objetivos

TOMA DE DECISIONES.

CAUDILLO  
 CARACTERISTICA CONDUCTUAL.

RUBRO DISCRIMINADOR AL QUE  
 PERTENECE

- a) no pone muestras, influencia al grupo en forma oculta.

Posición en el grupo

- b) persigue objetivos personales.
- c) no pertenece a cualquier -  
clase social del grupo que  
dirige
- d) cumple con la empresa
- e) difícilmente muere, lo eli-  
minan.
- f) su forma de entregar refo-  
zamiento es por contingen-  
cias.
- g) en la toma de decisiones -  
sus objetivos pueden ser -  
claros de empresa y/o per-  
sonales.
- h) por lo general falsea resul-  
tados o no se pueden compro-  
bar.
- i) cita problemas que no exis-  
ten en realidad.

LAISSEZ-FAIRE  
CARACTERISTICA CONDUCTUAL

- a) no está en el grupo

Naturaleza de los objetivos

Agrupamiento por clase social

Pertenencia en el grupo

Naturaleza de los estímulos

Naturaleza de los objetivos.

RUBRO DISCRIMINADOR AL QUE  
PERTENECE.

Posición en el grupo.

- b) no tiene objetivos
- c) pertenece a cualquier clase social.
- d) siempre está ahí
- e) es muy estricto en el cumplimiento de las disposiciones.
- f) su forma para entregar reforzamiento es por contingencias.
- g) se rodea de gente competente.
- h) no planea
- i) todos hablan bien de él
- j) al tomar decisiones plantea objetivos confusos y/o personales.
- k) tiende a falsear resultados

Naturaleza de los objetivos  
Agrupamiento por clase social.

Permanencia en el grupo

Naturaleza de los estímulos.

Posición en el grupo

Posición en el grupo

Naturaleza de los objetivos

LIDER  
CARACTERISTICAS CONDUCTUALES

- a) utiliza los tres estilos anteriores.
- b) planea a largo plazo
- c) elabora objetivos integrados.

RUBRO DISCRIMINADOR AL QUE  
PERTENFCE

Naturaleza de los objetivos.

## M E T O D O

### CAPITULO II

II.1 Metodología

II.2 Procesamiento de datos

II.3 Resultados, gráficas y tablas

II.4 Discusión

### CAPITULO 2

#### OBJETIVO:

Detectar el estilo de mando de un sujeto a partir de su toma de decisiones.

#### SUJETOS.

El estudio se llevó a cabo con cuatro sujetos que ocupan puestos de mando intermedios.

1. Jefe de Departamento (sujeto A)
3. Jefes de oficina (sujetos B, C y D)

Se eligieron sujetos de mandos intermedios debido a que en ese escenario, es a partir de tales niveles que se toman decisiones significativas,

#### ESCENARIO

El estudio se realizó en el departamento de capacitación de una dependencia gubernamental.

#### MATERIAL

Registros de Productos permanentes  
Análisis de Puestos  
Agendas de toma de decisiones.

#### DISEÑO

Se utilizó un diseño diferencial estadístico, tomando como variables no experimentales:

- a) las alternativas propuestas por cada sujeto en la toma de decisiones
- b) un entrenamiento en toma de decisiones para el uso de la agenda
- c) los estilos de mando propuestos por Jiménez, A.
- d) la presencia de los cuatro sujetos a lo largo de las etapas que comprendió el estudio.

PROCEDIMIENTO.  
PRE-INVESTIGACION.

Se acudió a la empresa indicada con el fin de aplicar a cada uno de los sujetos un formato de Análisis de Puestos en el apartado correspondiente a la descripción del puesto, esto con el objeto de identificar sus funciones y objetivos de trabajo así como el nivel (de mando) de cada uno dentro de la organización. Una vez descritas las conductas y especificados sus objetivos, se procedió a operacionalizarlas con el propósito de medirlas y -- evaluarlas e identificar la toma de decisiones implicada en cada una de -- ellas, para lo cual se diseñaron y aplicaron formatos de registros de productos permanentes. (Ver anexo de material).

Las conductas se clasificaron en tres grandes grupos:

- A) Problemas con el personal: mide actividades de supervisión, aspecto importante en la dirección del equipo de trabajo de cada sujeto.
- B) Cumplimiento de Ordenes Escritas
- C) Cumplimiento de Ordenes Verbales.

En general, los tres tipos de registros fueron utilizados a lo largo



de toda la observación inicial y aplicados a los cuatro sujetos.

De la misma manera se diseñó un segundo tipo de registros, "formatos de agendas de toma de decisiones" cuya finalidad fue la de analizar en forma directa el proceso de toma de decisiones de cada sujeto; cada hoja de la agenda estuvo destinada a una decisión.

#### OBSERVACION INICIAL

Se observó y registró en el ambiente laboral el desempeño laboral de cada sujeto así como el tipo de dirección sobre sus subordinados por espacio de tres semanas, y a través de los registros de productos permanentes. Asimismo, se entrenó a los sujetos en el uso de la agenda de toma de decisiones a través del curso, cuya duración fue de cuatro horas distribuidas - en dos días, -dos horas por día- impartiendo a los cuatro sujetos simultáneamente. Dicho curso estaba corriendose en ese momento, por lo cual, para efectos del presente trabajo, se aprovechó la sesión correspondiente al uso

de la agenda.

#### OBSERVACION FINAL.

Se observó y registró en el ambiente laboral la toma de decisiones - de cada sujeto a través de las agendas y por espacio de seis semanas.

#### PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS.

Tomando como base los estilos propuestos por Jiménez, A., y sus características conductuales se procedió a:

Primero: determinar el estilo de mando de cada sujeto por medio del análisis de las agendas para lo cual se formularon Criterios a través de los cuales se pudieran medir las características de cada estilo propuesto, y que pudieran clasificar a cada uno de los sujetos como pertenecientes a cierto estilo de mando; una vez formulados los criterios que presentaron al autor quien los aprobó como clasificatorios de cada uno de sus estilos. Posteriormente se procedió a determinar las características que compartían los estilos y diferenciarlas de aquellas características que distinguían a un estilo de otro. (Tablas "X" y "Y")

Segundo: se procedió a analizar las agendas de cada sujeto, primero una por una y después se ~~se~~ realizó un cómputo global en base a porcentajes, lo que finalmente llevó a la inclusión de cada sujeto en un estilo particular de mando.

Los criterios de Inclusión utilizados fueron los siguientes:

Obtener el mayor porcentaje de características distintivas y un mayor número de características generales pertenecientes a un - estilo de mando.

A continuación se muestran:

- 1.- Una TABLA DE CLASIFICACION "X" en donde se presentan las características de cada estilo de mando y los criterios a través de las cuales se midieron; como se podrá observar ésta tabla contiene característica y criterios que comparten varios estilos entre sí.
- 2.- Una TABLA DE CLASIFICACION "Y", conteniendo las características distintivas de cada estilo.
- 3.- Descripción detallada de los criterios utilizados.

1.- TABLA DE CLASIFICACION "X"  
(criterios generales)

ESTILO "CABECILLA"

Criterios que caracterizan a éste estilo:

TIPO DE HECHO: 1G.2 y/o C. 3

TIPO DE OBJETIVO: <sup>A</sup> B.I y/o B.5; B.6

TIPO DE ALTERNATIVA: A.I(d) y A, 2(c)

TIPO DE DECISION: D.I

TIPO DE EVALUACIÓN: presencia de respuesta en el apartado correspondiente.

TIPO DE RESULTADOS: E.2

- 1.- hecho tipo C.2 y/o
- 2.- hecho tipo C.3
- 3.- objetivo B.I y/o
- 4.- objetivo
- 5.- objetivo B.5
- 6.- objetivo B.6
- 7.- alternativa A.I (inciso D)
- 8.- alternativa A.2 (inciso C)
- 9.- decisión D.I
- 10.- respuesta en el apartado correspondiente a evaluación.
- 11.- resultado E.2

ESTILO "CAUDILLO"

Criterios que caracterizan a éste estilo:

TIPO DE HECHOS: D.I

TIPO DE OBJETIVO: B.I y/o B.4  
TIPO DE ALTERNATIVA: A.I (D) y A.2 (a,b)  
TIPO DE DECISION:  
TIPO DE EVALUACION: ausencia de respuesta en el apartado correspondiente  
TIPO DE RESULTADOS: E.1

1.- hecho tipo C.1  
2.- objetivo B.1 y/o  
3.- objetivo B.4  
4.- alternativa A.1 (inciso D)  
5.- alternativa A.2 (incisos a y b)  
6.- decisión  
7.- ausencia de respuesta en el apartado correspondiente a evaluación.  
8.- resultado E.8

#### ESTILO "LAISSEZ-FAIRE"

Criterio que caracterizan a este estilo:

TIPO DE HECHOS: C.I ocasionalmente; C.3 y/o C.4  
TIPO DE OBJETIVOS: B.2 y/o B.3 y/o B.4  
TIPO DE ALTERNATIVA: A.I (a,b,c ó d); A.2 (a,b)  
TIPO DE DECISION  
TIPO DE EVALUACION: ausencia de respuesta en el apartado correspondiente.  
TIPO DE RESULTADO: E.I ó E.2  
1.- hecho tipo C.1 ocasionalmente  
2.- hecho tipo C.3 y/o  
3.- hecho tipo C.4  
4.- objetivo B.2 y/o

- 5.- objetivo B.3 y/o
- 6.- objetivo B.4
- 7.- alternativa A.1 (cualquier inciso)
- 8.- alternativa A.2 (inciso a,b)
- 9.- resultado E.1 ó E.2
- 10.- ausencia de respuesta en el apartado correspondiente a evaluación o bien respuesta confusa que aporte pocos datos.

#### ESTILO "LIDER"

Criterios que caracterizan a este estilo:

- Utilización de los tres estilos anteriores indistintamente, atendiendo a las necesidades de la situación y a la naturaleza de los hechos.
- Elaboración de objetivos integradores: de la empresa, de los trabajadores y los propios.
- Alternativas atingentes siempre al objetivo.

2.- TABLA DE CLASIFICACION "Y"  
 (criterios distintivos)

ESTILO DE MANDO.....	CRITERIO QUE LO DISTINGUE
CABECILLA	-siempre o muy frecuente- mente alternativas tipo A.I (D) -A.2 (c) -B.5 -B.6 -B.I muy marcado -D.I -respuesta en el apartado de evaluación -E.2
CAUDILLO	-B.4 muy marcado -C.I
LAISSEZ-FAIRE	-C.3 intercalado con C.4 -B.3 y B.4 frecuente. A.I de todos los tipos -E.I
LIDER	-utilizacion frecuente de los tres estilos anterio <u>r</u> es. -Objetivos integradores.

## A) ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS

### CRITERIOS.

A.I en función a su procedencia ó improcedencia con el objetivo.

(procedencia: que va de acuerdo con)

Tipos:

A.I (A): cuando las tres alternativas propuestas ~~son~~ *van de acuerdo* improcedentes al objetivo.

A.I (B): cuando dos alternativas son totalmente improcedentes al objetivo.

A.I (C): cuando una alternativa es totalmente improcedente al objetivo.

A.I (D): cuando las tres alternativas son procedentes *van de acuerdo* al objetivo.

A.2.- en función de la relación que guarda el sujeto con sus subordinados y superiores y con otras áreas de trabajo.

Tipos:

a) alternativas que involucran al propio sujeto con otro, sea superior o subordinado.

b) alternativas que involucran otras áreas de trabajo

c) alternativas que denoten la responsabilidad del sujeto sobre su propio trabajo, es decir, que no involucran a otras personas o área.



## B) ANALISIS DE OBJETIVOS

### CRITERIOS:

- B.1: Objetivo ontológico: Objetivo que se encuentra relacionado con los objetivos generales o específicos del puesto (ver análisis de Puestos).
- B.2: Objetivo de No-compromiso: Objetivo que denote ausencia de compromiso en tiempo, cantidad y calidad; que no mencione las características necesarias para su aprobación.
- B.3: Objetivo Confuso: Objetivo que se encuentra vinculado estrechamente al problema; cuando se confunde el objetivo con el problema, o bien no se distingue cual es el objetivo del puesto o empresarial.
- B.4: Objetivo Personal; Objetivo de tipo personal, que no lo incluye el puesto como función.
- B.5: Objetivo Grupal: Objetivo que sugiera protección a los subordinados ó atención a sus demandas. Nota: esto también puede aparecer en el hecho o problema.
- B.6: Objetivo de Compromiso: Objetivo que muestra la presencia de - compromiso en cantidad, calidad o tiempo.

C) ANALISIS DEL HECHO O PROBLEMA:

- C.1: Hecho Falseado: cuando el problema o hecho no ocurrió en realidad, o bien no se puede comprobar.
- C.2: Hecho Escueto: hecho falto de información, con pocos datos o redacción pobre, o que no indique compromiso.
- C.3: Hecho Elaborado: hecho que contiene demasiados datos y/o exageración del problema y/o demasiado contenido (ocasionalmente es distractor)
- C.4: Hecho Confuso: cuando se confunde el hecho con el objetivo ó bien no se distingue.

D) ANALISIS DE LA DECISION:

- D.1: decisión exitosa: decisión que soluciona el hecho o problema y permite alcanzar el objetivo fijado.
- D.2: decisión No-exitosa: decisión que no soluciona el problema e impide el logro del objetivo.

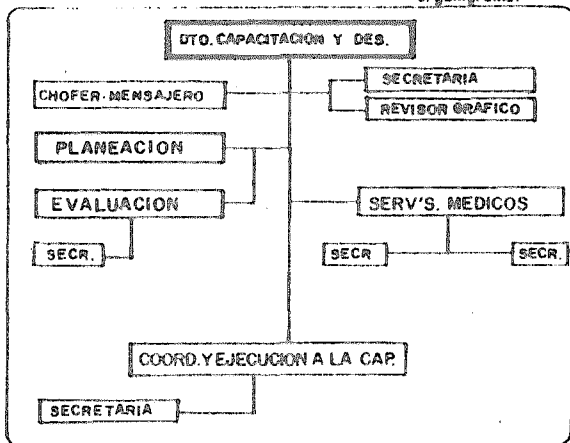
E) ANALISIS DE RESULTADOS.

- E.1: Resultado Falseado: resultado falso o no comprobable
- E.2: Resultado real: resultado verídico ó comprobable.

RESULTADOS GRAFICAS Y TABLAS.

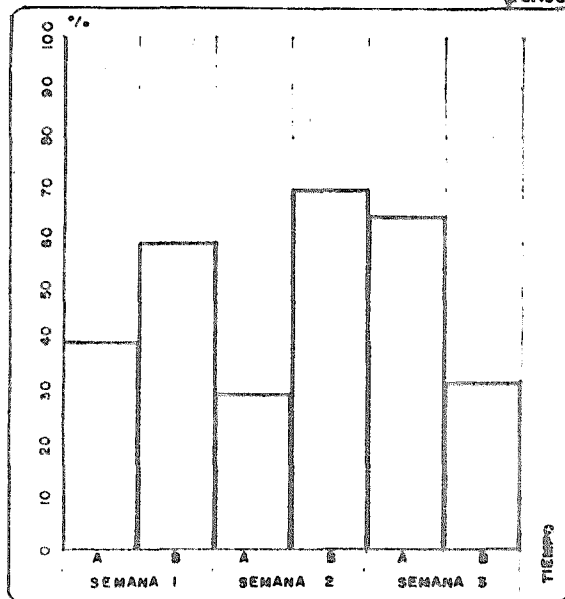
SUJETO. A            ANTIGÜEDAD: 15 años  
 PUESTO: Jefe de Departamento de Capacitación y Desarrollo

organigrama.



TOTAL ORDENES DADAS:	TOTAL SUGERENCIAS HECHAS:	%
7	0	0

gráfico.



TOTALES:		%	
A	CUMPLIO	9	39.1
B	NO CUMPLIO	14	60.9
TOTAL:			23

TABLA A.1

SUJETO: A

observaciones		x	y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	3
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA		0(0%)	1(33%)
CAUDILLO		0(0%)	0(0%)
LAISSÉZ-FAIRE		6(100%)	2(67%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez-Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.2	Cabecilla Laissez-Faire	-----
OBJETIVO	B.1	Cabecilla y Caudillo	Cabecilla
	B.2	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1 (D)	Laissez-Faire Cabecilla	Laissez-Faire
	A.2 (A,B)	Laissez-Faire Caudillo	
DECISION	condiente	-----	-----
EVALUACION	ausencia	Laissez-Faire Caudillo	-----
RESULTADOS	condiente	-----	-----

TABLA A.1

SUJETO: A

Observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		7	5
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA		0(0)	0(0)
CAUDILLO		0(0)	0(0)
LAISSÉZ-FAIRE		0(0)	0(0)
ESTILO PREDOMINANTE:			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.3	Cabecilla Laissez-Faire	-----
OBJETIVO	B.1	Cabecilla y Caudillo	-----
	B.6	Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(C)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(C)	Cabecilla	Cabecilla
DECISION	D.2	Desempeño	Laboral
EVALUACION	Ausencia	Caudillo Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	F.1	Caudillo y Laissez-Faire	-----

Tabla A.1

SUJETO: A

Observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	3
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	(1)	1(1)
	CAUDILLO	(1)	0(0)
	LAISSÉZ-FAIRE	(4)	(2)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez-faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.2	Cabecilla y Laissez-faire	-----
OBJETIVO	B.1	Cabecilla	Cabecilla
	B.2	Laissez-faire	Laissez-faire
ALTERNATIVAS	A.1(B)	Laissez-faire	Laissez-faire
	A.2(A,B)	Laissez-faire Caudillo	
DECISION	Indiferente	-----	-----
EVALUACION	Ausencia	Laissez-faire Caudillo	-----
RESULTADOS	Indiferente	-----	-----

TABLA A.4

SUJETO: A

observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS	6	6	2
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA	1(17%)	1(50%)	
CAUDILLO	4(67%)	1(50%)	
LAISSEZ-FAIRE	4(67%)	1(50%)	
ESTILO PREDOMINANTE:			
X - No se identifica	Y - Cabecilla		

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.5	No se contempla en ningún estilo	
OBJETIVO	B.1	Caudillo y Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(C)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Laissez-Faire y Caudillo	
DECISION	D.2	Desempeño	Laboral
EVALUACION	Ausencia	Laissez-Faire y Caudillo	-----
RESULTADOS	E.1	Laissez-Faire y Caudillo	



TABLA A-5

SUJETO: A

observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	3
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA	1(17%)	1(33%)	
CAUDILLO	2(33%)	0(0%)	
LAISSÉZ-FAIRE	4(67%)	2(67%)	
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.5	No se contempla en ningún estilo	
OBJETIVO	B.2	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	B.5.	Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(C)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Laissez-Faire Caudillo	
DECISION	D.1	Desempeño	Laboral
EVALUACION	Ausencia	Laissez-Faire y Caudillo	-----
RESULTADOS	Pendientes	-----	-----

TABLA A.6

SUJETO: A

Observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	3
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	3(50%)	1(33%)
	CAUDILLO	2(33%)	0(0%)
	LAISSÉZ-FAIRE	1(17%)	2(67%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.2	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
OBJETIVO	B.3	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
ALTERNATIVAS	A.1(C)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	Laissez-Faire
DECISION	F.2	-----	-----
EVALUACION	Ausencia	-----	-----
RESULTADOS	F.2	Cabecilla	Cabecilla

SUJETO: A

Observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		7	4
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	1(14%)	0(0%)
	CAUDILLO	2(29%)	0(0%)
	LAISSEZ-FAIRE	5(71%)	4(100%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.2	Cabecilla y Laissez-Faire	
OBJETIVO	B.3	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1(B)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	Laissez-Faire
DECISION	D.1		
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	
RESULTADOS	E.1	Laissez-Faire	Laissez-Faire

TABLA A.8

SUJETO: A

Observaciones		x	y
<b>TOTAL CRITERIOS EVALUADOS</b>		7	5
<b>TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:</b>			
CABECILLA	3(43%)	2(40%)	
CAUDILLO	2(29%)	0(0%)	
LAISEZ-FAIRE	5(71%)	3(60%)	
<b>ESTILO PREDOMINANTE:</b>			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.4	Laissez-Faire	Laissez-Faire
OBJETIVO	B.1	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
	R.6	Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(B)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	Laissez-Faire
DECISION	D.1	-----	-----
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	
RESULTADOS	E.2	Cabecilla	Cabecilla

TABLA A.9

SUJETO: A

Observaciones		x	y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	4
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	2(33%)	1(25%)
	CAUDILLO	1(17%)	0(0%)
	LAISSÉZ-FAIRE	1(67%)	3(75%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.5	No se contempla en ningún estilo	
OBJETIVO	B.3	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1(A)	Cabecilla y laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	laissez-Faire	Laissez-Faire
DECISION	D.1	Desempeño Laboral	
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	E.2	Cabecilla	Cabecilla

TABLA A.10

SUJETO: A

observaciones		x	y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS	7	7	4
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:		2(29%)	1(25%)
CABECILLA		2(29%)	0(0%)
CAUDILLO		6(86%)	3(75%)
LAISSÉZ-FAIRE			
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.3	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
	C.4	Laissez-Faire	Laissez-Faire
OBJETIVO	B.3	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1(D)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	Laissez-Faire
DECISION	D.1	Desempeño Laboral	
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	E.2	Cabecilla	Cabecilla



SUJETO: A

TABLA A.11

Observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	4
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	1(17%)	1(25%)
	CAUDILLO	2(33%)	0
	LAISSÉZ-FAIRE	5(83%)	3(75%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez - Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.4	Laissez-Faire	Laissez-Faire
OBJETIVO	B.3	Laissez-Faire	Laissez-FAire
ALTERNATIVAS	A.1(D)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	-----
DECISION	D.1	Desempeño	Laboral
EVALUACION	Presencia	Cabecilla	Cabecilla
RESULTADOS	F.1	Caudillo y Laissez-Faire	

TABLA A.12

SUJETO: A

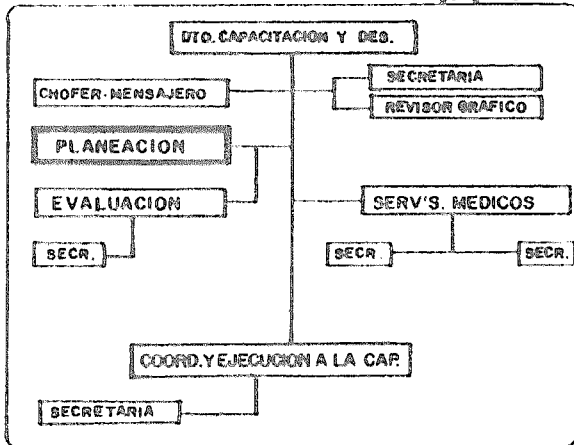
observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		5	2
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	1(20%)	1(50%)
	CAUDILLO	2(40%)	0(0%)
	LAISSÉZ-FAIRE	1(60%)	1(50%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
X - No se identifica	Y - Cabecilla		

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.5	No se contempla ningún estilo	
OBJETIVO	B.1	Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(A)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	-----
DECISION	Pendiente	-----	-----
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	Pendiente		



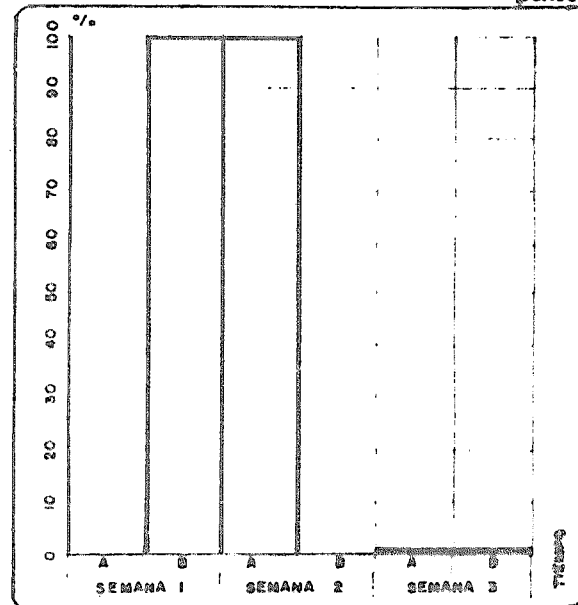
SUJETO: B      ANTIGÜEDAD: 4 años  
 PUESTO: Jefe de Oficina de Planeación y  
 Determinación de Necesidades de Cap.

organigrama.



TOTAL ORDENES DADAS:	TOTAL SUGERENCIAS HECHAS:	%
4	4	100

gráfico.



TOTALES:			%
A	CUMPLIO	2	28.5
B	NO CUMPLIO	5	71.5
TOTAL:			7

TABAL B.1

SUJETO: B

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.3	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
	C.4	Laissez-Faire	Laissez-Faire
OBJETIVO	B.6	Cabecilla	Cabecilla
	B.1	Cabecilla	Cabecilla
	B.5	Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(D)	Cabecilla	Cabecilla
	A.2(C)	Cabecilla	Cabecilla
DECISION	D.1	-----	-----
EVALUACION	presencia	Cabecilla	Cabecilla
RESULTADOS	E.2	Cabecilla	Cabecilla

observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		9	8
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	8(89%)	7(88%)
	CAUDILLO	0(0%)	0(0%)
	LAISSÉZ-FAIRE	2(22%)	1(12%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Cabecilla			

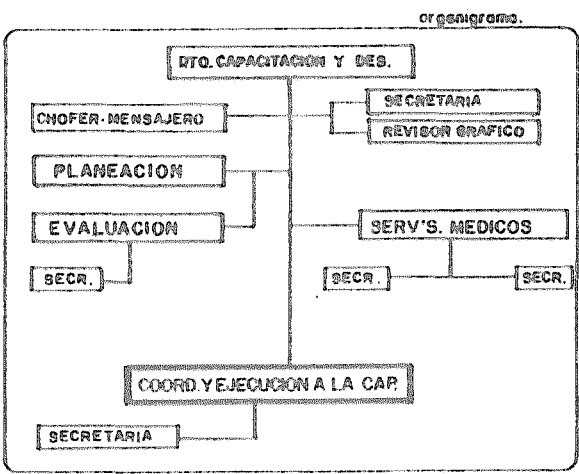
TABLA B.2

SUJETO: B

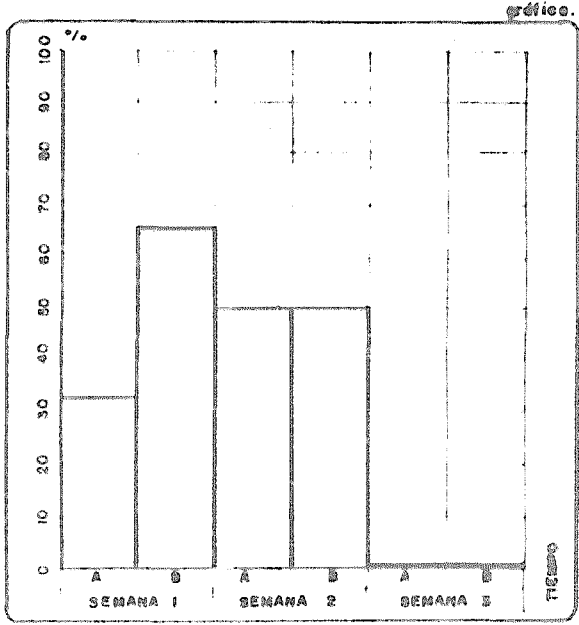
observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		7	6
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA		6 (86%)	5 (83%)
CAUDILLO		0 (0%)	0 (0%)
LAISSEZ-FAIRE		2 (29%)	1 (17%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Cabecilla			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.3	Cabecilla Laissez-Faire	-----
OBJETIVO	B.6	Cabecilla	Cabecilla
	B.3	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1(D)	Cabecilla	Cabecilla
	A.2(C)	Cabecilla	Cabecilla
DECISION	D.1	Desempeño Laboral	
EVALUACION	Presencia	Cabecilla	Cabecilla
RESULTADOS	E.2	Cabecilla	Cabecilla

SUJETO: C      ANTIGÜEDAD: 9 años  
 PUESTO: Jefe de Oficina de Coordinación y Ejecución de la Capacitación.



TOTAL ORDENES DADAS:	TOTAL SUGERENCIAS HECHAS:	%
3	0	0



TOTALES:		%
A	CUMPLIO	2 / 40
B	NO CUMPLIO	3 / 60
TOTAL:		5

observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		7	3
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA	2 (33%)	1 (33%)	
CAUDILLO	3 (33%)	0 (0%)	
LAISSÉZ-FAIRE	5 (83%)	2 (67%)	
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez-faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.3	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
OBJETIVO	B.1	Cabecilla	Cabecilla
	B.2	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1(B)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	Laissez-Faire
DECISION	D.2	Desempeño Laboral	
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	E.1	Laissez-Faire Caudillo	-----

TABLA C.2

SUJETO: C

observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		7	4
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
CABECILLA	1(14%)	1(25%)	
CAUDILLO	3(43%)	0(0%)	
LAISSEZ-FAIRE	6(86%)	3(75%)	
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez-Faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.4	Laissez-Faire	Laissez-Faire
OBJETIVO	B.6	Cabecilla	Cabecilla
	B.3	Laissez-Faire	Laissez-Faire
ALTERNATIVAS	A.1(D)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	-----
DECISION	D.1	Desempeño	Laboral
EVALUACION	Ausencia	Laissez-Faire Caudillo	-----
RESULTADOS	E.1	Laissez-Faire Caudillo	-----

TABLA C.3

SUJETO: C

Observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS	8	8	3
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	1(25%)	1(33%)
	CAUDILLO	1(38%)	0(0%)
	LAISSÉ-FAIRE	7(88%)	2(67%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
Laissez-faire			

ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.3	Cabecilla y Laissez-Faire	-----
	C.4	Laissez-Faire	
OBJETIVO	B.1	Cabecilla	Cabecilla
	B.2	Laissez-Faire	-----
ALTERNATIVAS	A.1(C)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(A,B)	Caudillo y Laissez-Faire	-----
DECISION	D.2	Desempeno Laboral	
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	E.1	Laissez-faire Caudillo	-----

observaciones		X	Y
TOTAL CRITERIOS EVALUADOS		6	4
TOTAL CRITERIOS CARACTERISTICOS DEL ESTILO:			
	CABECILLA	2(33%)	2(50%)
	CAUDILLO	2(33%)	0(0%)
	LAISSÉZ-FAIRE	4(67%)	2(50%)
ESTILO PREDOMINANTE:			
- X - Laissez-Faire	- Y - No se identifica		

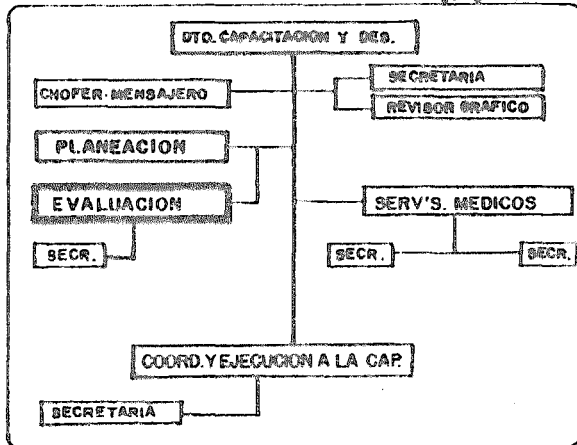
TABLA C.4

SUJETO: C

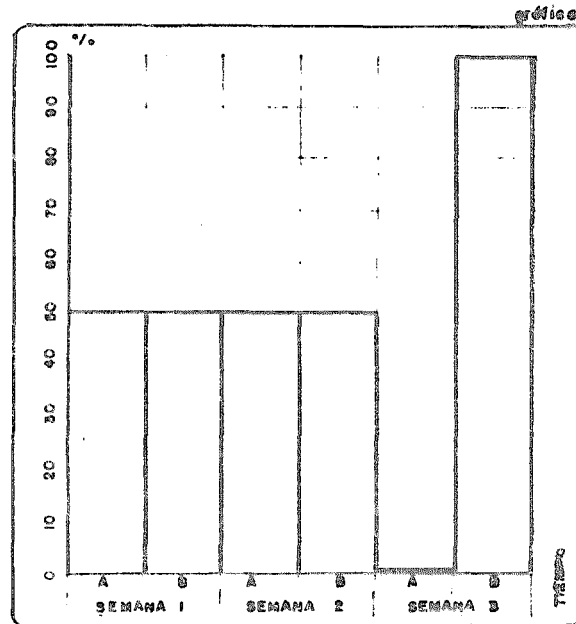
ELEMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIO	ESTILO AL QUE CARACTERIZA	
		SEGUN TABLA X	SEGUN TABLA Y
HECHOS	C.4	Laissez-Faire	Laissez-Faire
OBJETIVO	B.1	Cabecilla	Cabecilla
ALTERNATIVAS	A.1(A)	Laissez-Faire	Laissez-Faire
	A.2(C)	Cabecilla	Cabecilla
DECISION	II.2	Desempeño Laboral	
EVALUACION	Ausencia	Caudillo y Laissez-Faire	-----
RESULTADOS	E.1	Caudillo y Laissez-Faire	



SUJETO: D      ANTIGÜEDAD: 4 años  
 PUESTO: Jefe de Oficina de Evaluación y Apoyo Técnico a la Capacitación.



TOTAL ORDENES DADAS:	TOTAL SUBERENCIAS HECHAS:	%
0	0	0



TOTALES:		CUMPLIO	%
A		3	42.8
B		4	57.2
TOTAL:			7

## D I S C U S I O N

En la etapa de observación inicial, el sujeto "A" reporto un desempeño laboral medio (68.5% promedio), y una ausencia total de sugerencias al personal (0%), datos que nos sugieren un mediana interés de sujeto en la producción y una notable desperocupación por la actividad del grupo que dirige características importantes en la descripción de un estilo Laissez-Faire (Jiménez) o gerente deficiente (Blake y Mouton).

En la etapa de observación Final, el sujeto reportó un mayor número de características conductuales generales pertenecientes al estilo Laissez-faire (tablas A.1, A.3, A.5, A.6, A.7, A.8, A.9, A.10 y A.11 clasificación "X") En las talas A.2, A.4, A.12 columnas "X" y "Y", el sujeto no pudo ser identificado como perteneciente a un estilo debido a que las características de sus decisiones en ambas columnas no concordaron; de ésta manera, el sujeto obtuvo un 75% (9 decisiones de 12) de decisiones que lo definieron como Laissez-faire y un 25% que no lo incluyen en ningún estilo de mando.

Ahora bien, durante el análisis el sujeto mostró en una decisión ten

dencia al estilo cabecilla y en dos decisiones no se le identificó (tablas A.2, A.4 y A.12 respectivamente), lo cual nos representa un veinticinco por ciento.

Una característica frecuente en el sujeto "A" fue el plantear alternativas tipo A.1 a,b,c, y d indistintamente así como alternativas A.2 (a y b) muy frecuentemente lo que nos sugiere una delegación en otras personas de los problemas que se le presentan a resolver y el cumplir con los estándares de producción que se le exigen son logrados a través de otras personas ("se rodea de gente competente"); igualmente mostró una marcada ausencia de sistemas de evaluación y un significativo porcentaje de resultados falseados, y objetivos tipo B.2 características -todas ellas- del estilo laissez-faire.

Así, el sujeto "A" obtuvo un 75% de decisiones que lo definieron como Laissez-Faire y en un 25% sus decisiones no lo incluyeron en ningún estilo de mando por lo que se concluye que el sujeto "A" ejerce un estilo de mando Laissez-Faire.

Por su parte el sujeto "B", en la etapa de observación inicial, repor

tó un desempeño laboral considerablemente bajo (28.57%) y un alto porcentaje (100%) de sugerencias a su personal, dato que sugiere poco interés por parte del sujeto en la producción y su alta preocupación por el grupo que dirige; así, el interés del sujeto se centra poco en la producción y más en el personal, de manera que la distancia existente entre él y sus subordinados es menor. Tales características se encuentran en un estilo Cabecilla - (Cooperativo o ...club campestre).

En la etapa de observación final, el sujeto obtuvo un 100% de decisiones que lo definieron como Cabecilla (tablas B.1 y B.2) obteniendo un mayor número de características conductuales generales y distintivas de dicho estilo (columnas "X" y "Y").

Una característica primordial y distintiva del estilo Cabecilla es el responsabilizarse de un trabajo no responsabilizando a otros sujetos aunque si los toma en cuenta (alternativas tipo A.2 C); otras características frecuentes en dicho estilo, y presentes en el sujeto "B", son la atingencia de sus alternativas con respecto al objetivo, el proporcionar sistemas de evaluación y compromiso y la sinceridad de sus resultados.

Los resultados arrojados por el sujeto "C", como se podrá observar - en la etapa de observación inicial, son muy similares a los del sujeto "A" Laissez-Faire; su desempeño laboral es medio, no presenta sugerencias a su personal en la elaboración de los trabajos que encomienda. Tales actitudes sugieren una despreocupación del sujeto de la importancia de las relaciones humanas y el mantenimiento de un interés medio en la producción, tan solo - el necesario para salir del Paso.

En cuanto a la etapa de observación Final, el sujeto reportó un mayor número de características distintivas y generales del estilo Laissez-Faire en el total de sus decisiones (tablas A.1 a la C.4)

Las alternativas tipo A.1 a,b,c y d utilizadas indistintamente así - como la frecuencia de hechos tipo C.4 son frecuentes en el sujeto y distintivas del estilo Laissez-Faire, al igual que los resultados falseados o no comprobables.

#### OBSERVACIONES GENERALES.

Ambos sujetos "A" y "C", definidos como Laissez-Faire, mostraron -en

sus alternativas- frecuentemente una delegación de su responsabilidad hacia otras personas, una marcada tendencia a no cumplir con el compromiso de can tidad, calidad y tiempo de los trabajos encomendados, lo que nos hace consi derar que quizás se trate de una caracterfstica más de estilo, a reserva de que esto se investigue mas a fondo. Esta característica no aparece en el - sujeto Cabecilla.

En los sujetos definidos como Laissez-Faire se encontró frecuentemen te una marcada tendencia al estilo cabecilla, lo cual consideramos se deba a la cantidad de características que, en la clasificación de Jiménez, com parten ambos estilos. Asimismo, se observó más no se registró, que existe una notable influencia ejercida sobre los estilos Laissez-Faire por parte - del estilo Cabecilla, suceso que ignoramos a qué se deba.

## CONCLUSIONES

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad..."<sup>(19)</sup>, en donde la toma de decisiones y el estilo que utilizan los ejecutivos para dirigir a sus subor-dinados, representan funciones de vital importancia en ese intento de alcanzar un objetivo común y explícito, resultado final del logro total de los objetivos de cada uno de los departamentos, y puestos que integran dicha organización.

Dentro de una organización existen individuos que poseen determinadas características para ejercitar su autoridad y ejercer su mando, mismo que requiere de poseer cierta autoridad delegada y poder y "...solo cuando se tiene y ejerce el mando, se puede hablar de estilos..."<sup>(11)</sup> siendo el "...estilo de un líder o de cualquier persona investida de autoridad, un patrón coherente de conducta que utiliza cuando trabaja con y a través de otras personas y - la forma en que éstas lo perciben..."<sup>(10)</sup>

105241

Resulta importante considerar que "...las influencias situacionales en el liderazgo -ejercido por un jefe- operan selectivamente, de diversas formas sutiles, inadvertidas y también evidentes; por lo cual las distintas situaciones de las diversas empresas producen consecuencias selectivas..." E influyen sobre el estilo que predominantemente se habrá de ejercer.

De lo expuesto en éste trabajo, se desprende la importancia de la toma de decisiones y sus elementos, en la detección de los diferentes estilos de mando existentes en una organización, ya que a través de ella es posible identificar el estilo de mando que ejerce una persona con respecto a la empresa y a la dirección de las personas que de alguna manera dependen de ella.

Así, "...los atributos personales del jefe o superior no son los que primordialmente importan a los fines de este trabajo, sino los que diferencian -- esencialmente a un individuo o jefe de otro en el ejercicio de su autoridad y su mando..."(15)

Una aportación fundamental de este estudio, es que brinda al psicólogo del trabajo y al administrador, por medio de una forma sistemática:

Uick 9/15/44

Uick



- a) la posibilidad de identificar el estilo de mando o liderazgo de un jefe o ejecutivo a través de su toma de decisiones y,
- b) la oportunidad de establecer o detectar deficiencias en la percepción - de objetivos, en la identificación y planteamiento de problemas y en as pectos importantes de la dirección del equipo de trabajo de un jefe, - así como los intereses que lo mueven y lleva a elegir y aplicar determinadas alternativas en búsqueda de solucionar problemas.

Los criterios, registros y formatos expuestos en éste trabajo, pueden servir de guía para el administrador de Recursos Humanos, el Psicólogo del Trabajo y en general el "estudioso de la conducta humana" dentro de un escenario la boral que precisa de optimizar y desarrollar los recursos cumpliendo de la mejor manera con sus funciones de: a) detectar necesidades de capacitación, en la medida en que sean utilizados como un instrumento en la recopilación de la información necesaria; b) seleccionar al personal que ha de desempeñar determinandos puestos o bien, c) tomar las medidas pertinentes que coadyuven al buen funcionamiento de una organización y de los miembros que la - integran.

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.

Se hace necesario enfatizar el hecho de que, si bien no todas las características conductuales de cada estilo pudieron ser medidas a través del proceso de toma de decisiones, ni todos los sujetos adoptaron en un 100% cada una de esas características, sí fue posible identificar que existen individuos que comparten en común ciertas características que no comparten con otros y que los llevan a formar parte de lo que se considera un estilo de mando.

Una limitación con la que tropezó el presente estudio fue el número de decisiones tomadas y proporcionadas por cada sujeto y su relevancia, limitación que se atribuye al tipo de escenario en el que se trabajó -una dependencia gubernamental-, caracterizada por una toma de decisiones en sentido vertical en donde las decisiones de cada jefe estuvieron sujetas a las disposiciones y prioridades de los superiores lo cual limitó la iniciativa de los sujetos independientemente de la no responsabilidad y respeto del compromiso adquirido por cada sujeto hacia el estudio que se realizó. Una limitación más consistió en la renuncia de uno de los sujetos pocos días antes de ini-

ciarse la observación final (sujeto D), así como los cambios extemporáneos en la dirección y equipo de trabajo y por consiguiente en los planes y decisiones de cada departamento y de la dependencia en general.

Para posteriores investigaciones y estudios sobre el tema, se sugiere trabajar con una muestra mayor y en un escenario diferente, en una empresa del Sector Privado, y utilizar la técnica de jueces en el análisis de datos y criterios, lo que contribuirá grandemente a la validez en la inclusión de los sujetos en cada estilo particular de mando.

B I B L I O G R A F I A .

1. Arias Galicia, F.  
Adminstración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas  
México; 1981
2. Banco Nacional de México  
Manual de Autoridad  
Ediciones, Banamex  
México; 1982
3. Diccionario Larouse Ilustrado  
México; 1983
4. Drucker, F.P.  
La decisión Efectiva  
Biblioteca, Harvard  
México; 1978
5. Dubrin, Andrew. J.  
Human, Relations: Ajob Oriented Approach  
U.S.A.; 1981
6. Dunnette, Marvin, D.  
Selección y Administración de Personal  
Ed. C.E.C.S.A.  
México; 1975
7. Easton, Allan  
Decisiones Administrativas con Objetivos Múltiples  
Ed. Limusa  
México; 1978

8. Friedman, G. y Naville, P.  
Tratado de Sociología Industrial.  
Ed. Fondo de Cultura Económica  
México; 1963
9. Friedrick, C.J.  
La Autoridad.  
Ed. Roble  
México; 1969
10. Hersey y Blanchard  
Estilo Eficaz de Dirigir  
J.P.H. Ediciones  
México; 1981
11. Jiménez, O.A.  
"Supervisión Dinámica de los Recursos Humanos"  
Material de un curso de capacitación.  
C.I.A. Centro Industrial de Adiestramiento.  
México; 1973
12. Cohen,  
Antropología Política  
Ed. Anagrama  
Barcelona, España; 1979
13. Mahler, W.R.  
Structure, Power & Results  
Dew Jones-Irwing; Inc.  
Homewood; 1975
14. Maisoneuve, J.  
La Dinámica de los Grupos  
Ed. Nueva Visión  
Buenos Aires, 1971

15. Mac. Gregor, D.  
Mando y Motivación.  
Ed. Diana;  
México; 1974
16. Radford, K.J.  
La Toma de Decisiones Administrativas.  
Ed. Trillas  
México; 1979
17. Reyes Ponce, A.  
Administración de Personal  
Ed. Limusa  
México; 1982
18. Scanlan, B.  
Principios de la Dirección y la Conducta Organizacional  
Ed. Limusa  
México; 1979
19. Shein, E.H.  
Psicología de la Organización  
Ed. Prentice Hall  
México; 1972
20. Simon, H.  
The new science of Managements Decisions  
Harper & Row editores, Inc.  
New York; 1960
21. Sikula, F.  
Administración de Recursos Humanos en Empresas.  
Ed. Limusa  
México, 1978

22. Tannenbaum, R.; Wescheler, I.R.; Massarik, F.  
Liderazgo y Organización.  
Ed. Troquel  
Argentina, 1971
- 23, Katz, D.; Kahn, Robert, L.  
Psicología Social de las Organizaciones  
Ed. Trillas  
México; 1977

A N E X O   D E   M A T E R I A L



PROBLEMAS CON EL PERSONAL

Cada ocasión que el jefe, ante el incumplimiento de un trabajo encomendado a un subordinado, haga una recomendación y/o sugerencia

NOMBRE: SUJETO A

REG. NO. 1

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO.

FECHA: Mayo 21, 1984

OBSERVADOR: ALEJANDRA L. CACHO

TRABAJO ENCOMENDADO	SUGERENCIA Y/O RECOMENDACIONES
1. Entregar el nuevo programa de detección de necesidades.	ninguna

### CUMPLIMIENTO DE ORDENES ESCRITAS

Cada ocasión que el sujeto cumpla con un trabajo asignado, con los requisitos especificados en la orden que se le entreguen por escrito.

NOMBRE:

REG. NO.

PUESTO:

FECHA:

OBSERVADOR:

INSTRUCCION POR ORDEN ESCRITA.	FECHA DE RECIBIDA LA ORDEN	FECHA A CUMPLIR.	CUMPLIO	
			SI	NO

CUMPLIMIENTO DE ORDENES VERBALES

Cada ocasión que el sujeto cumpla con un trabajo asignado, - con los requisitos específicos por medio de la orden que se le dé verbalmente.

NOMBRE: SUJETO "A"

REG. NO. 3

PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO  
DE CAPACITACION Y  
DESARROLLO.

FECHA: Mayo 22, 194

OBSERVADOR: ALEJANDRA L. CACHO

INSTRUCCION POR ORDEN VERBAL	FECHA DE RECI BIDA LA ORDEN	FECHA A CUM PLIR.	C U M P L I D O	
			SI	NO
1. Entregar lis tado de cur- sos para 84 y número de participan- tes.	22 de mayo	23 de mayo		X
2. Entregar ins tructivo de capacitación	22 de mayo	24 de mayo	X	

ANÁLISIS DE PUESTOS.

A. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN:

- A-01) NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_
- A-02) RAMA o GIRO: \_\_\_\_\_
- A-03) ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_
- A-04) DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_
- A-05) ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

B. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- B-01) NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_
- B-02) CATEGORÍA: \_\_\_\_\_
- B-03) TIPO DE PUESTO: \_\_\_\_\_
- B-04) JORNADA NORMAL DE TRABAJO: \_\_\_\_\_ días de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_: horas de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.
- B-05) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR: \_\_\_\_\_

C. DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

- C-01) EN QUE CONSISTE EL TRABAJO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- C-02) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO EN TÉRMINOS DE LO QUE SE ESPERA DEL SUJETO (Trabajador): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_