

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**EL LIDERAZGO Y SU DESARROLLO
EN LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON LA TEORIA
DE ROBERT R. BLAKE Y JANE S. MOUTON**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RAQUEL RINCON DURAN

GUADALAJARA, JALISCO., DICIEMBRE 1987



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 está 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.

CONTENIDO

INTRODUCCION	2
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	
a) Liderazgo.	3
b) Status y Funciones del Líder.	4
c) La Influencia de la posición.	5
CAPITULO II	
TEORIAS DE LIDERAZGO	
a) Teoría de los rasgos.	7
b) Teorías de Conducta.	7
-Teoría de Likert de sistemas de dirección.	8
-Teoría de Robert R. Blake y Jane S. Mouton.	9
c) Teorías Situacionales.	10
-Teoría Situacional	11
-Contribuciones de Tannenbaum y Schmidt.	23
-El Modelo de Contingencia de Fred Fiedler.	40
CAPITULO III	
ESTILOS DE LIDERAZGO	
a) El líder autócrata.	42
b) El líder participativo.	42
c) El líder que adopta el sistema de dirección suelta.	43
d) Estilos de liderazgo de acuerdo con Blake y -- Mouton.	44
CAPITULO IV	
EJERCICIO DE AUTOEVALUACION PARA DETERMINAR SU ESTILO DE DIRECCION EN BASE A LA TEORIA DE BLAKE AND MOUTON.	61
CONCLUSION.	72
BIBLIOGRAFIA.	74

INTRODUCCION

A través de este estudio que presento en calidad de trabajo de investigación me propongo analizar los aspectos generales y fases estructurales más importantes en el proceso por el cual los directivos y los supervisores influyen en sus subordinados para alcanzar tanto las metas de la organización como las personales. Este proceso al que comunmente se le llama liderazgo ha sido estudiado en una amplia variedad de situaciones, de las cuáles han resultado interesantes teorías, que a su vez han dado origen a diversos estilos de liderazgo. Entre las principales teorías podemos encontrar las teorías situacionales, de los rasgos, de conducta; las que desarrollare dentro de mi investigación .

En la exposición y desarrollo de esta investigación persigo como finalidad inmediata presentar una completa y vigente versión de los conceptos, teorías y principios relativos al liderazgo, dando especial énfasis a la teoría de Blake and Mouton para de esta forma analizar los estilos de liderazgo detalladamente y proporcionar a las personas interesadas una forma práctica de conocer o determinar sus intereses, así como de identificar los cambios requeridos en su organización.

Por lo tanto es objetivo básico de este estudio el poner al alcance de las personas que intervienen o tienen alguna relación con el manejo de los recursos humanos, -- las teorías, técnicas y prácticas sobre el liderazgo.

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

LIDERAZGO

Existen numerosos enfoques y definiciones del Líder y Liderazgo.

Según Dubin (1961) Liderazgo es:

"El ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones"

Según Stodgdill (1948)

"El proceso de influencia sobre las actividades de un grupo, dirigidas a la fijación y cumplimiento de metas"
Courley (1928) definió al líder como:

"El que logra que otros lo sigan"

La palabra líder procede del ingles TO LEAD, conducir luego el líder es un conductor de personas.

Estas definiciones contienen dos premisas:

- 1) Que el liderazgo implica una distribución desigual pero legítima de la influencia y el poder.
- 2) Que no existen líderes aislados, su rol para existir requiere de roles complementarios de seguidores, subordinados, miembros de grupo.

Quienes trabajan en organizaciones empresariales tienen necesidad de líderes, individuos fundamentales para guiar los esfuerzos de los grupos de trabajadores hacia el logro de metas y objetivos. Puede ser que en algunas organizaciones o quizá en algunas ocasiones los objetivos y actividades de los líderes no se presenten tan difíciles pero el desempeño de la función del líder es fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la empresa. Algunos otros factores importantes dentro de la organización que afectan al líder son la coordinación e integración de los

subordinados, bienes y servicios. El líder guía las acciones de los demás para realizar las tareas.

STATUS Y FUNCIONES DEL LIDER

Un status individual, en el cual alguien tiene una categoría superior a los demás, ha formado parte de nuestra cultura desde hace tiempo. El directivo es muy consciente del status o rango, ya que este representa una de las principales determinantes en el mantenimiento de autoridad. Por status debemos entender la suma de atributos que clasifican y relacionan a los miembros de una organización.

Otro de los aspectos en los cuales influye el status es, en la obediencia de las instrucciones, la cual se facilita debido a que el status racionaliza los grados de desigualdad, ya que por lo general una persona está inclinada a recibir órdenes de quien cree superior a él. El status tiende a reforzar la autoridad del líder.

En muchas organizaciones, el status, no solamente queda definido por el cargo administrativo que se ocupa sino que a menudo, también se deja ver por la manera en que está formado el lugar o medio donde se realizan sus funciones; que a su vez constituye una referencia muy aproximada de la importancia que el status posee.

No existe un concepto universal acerca de la función del líder en una organización. Se ha dicho simplemente que "el liderazgo es una función organizacionalmente útil, desempeñada por un miembro de una familia organizacional". Esta definición podría aplicarse a los líderes que desempeñan su trabajo a través de puestos formales o informales. Según otras opiniones, el cumplimiento de la función de líder es asunto de impulsar o proyectar a la gente para que hagan lo que el líder desea. Desde luego, esto se aplica básicamente a los líderes formales. Para otros el

liderazgo significa estimular e impulsar la acción de los trabajadores integrándolos en las actividades de planeación y toma de decisiones, para otros más, el liderazgo es la eliminación de barreras para que los subalternos puedan actuar con libertad e independencia. Las definiciones de la función del líder varían mucho, pero por lo general se acepta el concepto de que se necesita a alguien que funja como líder y guía en forma eficaz a la gente que trabaja en conjunto.

LA INFLUENCIA DE LA POSICION

Existen algunos factores determinantes que indican que la efectividad del líder es el poder asociado con la posición del líder. Algunos indicadores característicos de una posición de alto poder son el derecho de tomar y despedir empleados, otorgar o negar promociones o cambios en los sueldos y salarios. Un líder con una posición de bajo poder puede ser designado como temporal e interino, elegido y sujeto a remoción por sus iguales o subordinados, sin poder por sus iguales o subordinados, sin poder para seleccionar o retener subordinados y sin rango de autoridad.

Aunque el poder de la posición es generalmente reconocido como de los factores determinantes de efectividad del liderato, sus efectos precisos no son claros ya que los resultados obtenidos en estudios empíricos han sido ambigüos. Un líder con una posición de alto poder tiene por lo menos una ventaja inicial en el sentido de que cuenta con el apoyo de la organización y, consecuentemente, puede sentirse más libre para interaccionar abiertamente con los miembros de su grupo. Por otra parte, el líder con una posición de bajo poder, no tiene, inicialmente, tal libertad y debe primero convencer a los miembros

del grupo para que acepten su liderato y dirección.

El status y la influencia de la posición son factores determinantes para el liderazgo, pero mediante una revisión de las teorías de liderazgo podemos darnos cuenta que estas han revelado que ha habido especial interés en la conducta y la personalidad del líder, en la situación y en la interacción de la situación y el líder como principal determinante de un liderato efectivo.

CAPITULO II

TEORIAS DE LIDERAZGO

TEORIA DE LOS RASGOS.

Los primeros estudios de los rasgos del líder, enfocaban y trataban las variables de personalidad en una forma dispersa, sugiriendo que cada característica actuaba individualmente para determinar los efectos del liderazgo.

De 1940 a 1947, se realizaron centenares de estudios en los cuales los líderes se comparan con los que no lo son, en características tales como edad, estatura, peso - apariencia, facilidad de palabra, inteligencia, preparación, adaptabilidad, seguridad, responsabilidad, confianza en sí mismo, control emocional y habilidades sociales.

Los estudios de los rasgos del líder realizados entre 1948 y 1970, sostienen que el líder se caracteriza -- por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y la conclusión de la tarea, el vigor y la persistencia en la búsqueda de las metas, el riesgo y originalidad al resolver los problemas, iniciativa en las situaciones sociales, -- confianza en sí mismo, sentido de identidad personal, voluntad para aceptar las consecuencias de la decisión, acción, voluntad para recuperar relaciones interpersonales dañadas por conflictos de tensión; habilidad para influir en la conducta de otros y para orientar la interacción social a los fines de la organización .

A pesar de que las teorías de los rasgos del líder han sido opacadas por las teorías de la conducta y las -- teorías de la situación, todavía hay un interés considerable al buscar diferencias a los líderes.

TEORIAS DE CONDUCTA

No satisfechos con la teoría de los rasgos, los investigadores de la conducta se abocaron a estudiar la con

ducta de los líderes. Los primeros estudios se realizaron con grupos en situaciones fuera del trabajo y posteriormente se enfocaron a la conducta de los líderes en grupos de trabajo. Ejemplo de teorías de la conducta han sido la de Douglas McGregor, así como las de Chris Argys y Rensis Likert, las cuales han tenido la mayor influencia sobre las actitudes gerenciales, al igual que la teoría de Robert R. Blake y Jane S. Mouton.

TEORIA DE LIKERT: SISTEMAS DE DIRECCION.

La teoría de sistemas administrativos o sistemas de dirección acepta las teorías modernas de McGregor, Argys y Herzberg.

Según Likert, hay cuatro sistemas distintos que el administrador o directivo pueden utilizar. Estos son:

Sistema 1 - Sistema Autoritario el cual es explotador. Implica alta presión sobre los subordinados al imponer criterios rigurosos de trabajo. Obtiene la aceptación por medio de técnicas de temor. Algunos de los resultados que se obtienen mediante este sistema son; alta productividad a corto plazo, productividad y ganancias bajas a largo plazo, además de un alto nivel de ausentismo y de rotación de personal.

Sistema 2 - Sistema autoritario y persuasivo de naturaleza benévola. Este sistema pone énfasis en comunicarse con los subordinados para conocer sus necesidades, creando sólidas relaciones en el grupo y utilizando el diálogo como un camino para resolver los problemas. Básicamente el enfoque democrático motiva al elemento humano a alcanzar los objetivos de la organización.

Sistema 3 - Sistema de consulta.

Sistema 4 - Sistema participativo y de delegación al grupo

en el cual el líder tiene una función de apoyo y utiliza los métodos grupales de supervisión e incluso de toma de decisiones, mediante este sistema se puede obtener, alta productividad - y utilidades, bajos costos, bajo ausentismo y rotación de personal.

Para establecer cuál de los cuatro sistemas describe mejor una organización determinada ésta es evaluada utilizando un perfil que contiene información sobre dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones y procesos de fijar y controlar los objetivos.

Se ha realizado una cantidad considerable de investigaciones empíricas sobre la teoría de Likert. Los resultados generales muestran que los trabajadores desean que sus organizaciones utilicen métodos participativos, pero dicen que sus organizaciones utilizan métodos autoritarios.

Las teorías modernas de McGregor, Argyris y Likert re presentan para la dirección los puntos de vista de los -- científicos de la conducta humana que se han dedicado profundamente al estudio del clima organizacional. La teoría de los sistemas de Likert, implica un proceso de integra-- ción de personal, el cual considera las necesidades huma-- nas y otras características de la personalidad acentuadas por McGregor y Argyris. Coincidiendo con las teorías de -- McGregor y Argyris, el sistema 4 de Likert pone especial - énfasis en la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos grupales de supervisión. La capacidad del - superior o líder de trabajar eficientemente con los subordinados como grupo, juega un papel importante en determi-- nar el clima para el grupo.

TEORIA DE ROBERT R. BLAKE Y JANE S. MOUTON.

Esta teoría está enfocada hacia las actitudes y com-- portamiento del jefe en cuanto a dos posibilidades que pue

de tener: ya sea que tenga y ponga un acentuado interés y preocupación hacia la producción y la eficiencia en el -- trabajo, o hacia el personal de la empresa.

Preocupación e interés por la Producción: Debe ser enfocada desde el punto de vista de políticas que se sigan, decisiones que se tomen, grado de energía que se dedique a la producción, procedimientos. Las medidas y controles que se establezcan para conocer y cuidar la producción. La pala--bra producción abarca no sólo cosas sino también servicios materiales e inmateriales.

Preocupación por el Personal: Se refiere al interés que el jefe pone en el factor humano, en las políticas de personal en las decisiones que toman, en la forma de tratar a la -- gente y de resolver los problemas humanos; se refiere también a la evaluación que se hace el personal, la forma en que se aplican sanciones y se pide obediencia, las prestaciones, beneficios y seguridad que se le dá al personal, - las relaciones que se acostumbra con la gente.

Para describir las tendencias y direcciones de la --- preocupación e interés en la producción o en el personal los autores de esta teoría hacen uso de la llamada gráfica Gerencial; (Managerial Grid) para mostrar los cinco esti--los gerenciales: 1-9, 1-1, 9-1, 5-5, y 9-9, o sea las 5 posibles actitudes y prácticas que un jefe puede tener ante los dos factores: producción y personal, los cuales serán expuestos ampliamente en el capítulo 3; Estilos de Lideraz go.

TEORIAS SITUACIONALES

Como resultado de los progresos en los estudios de liderazgo, se hizo cada vez más claro que las teorías del -- rasgo y la conducta eran inadecuadas. El conocer la importancia de las variables de la situación, tales como la naturaleza de la tarea, las características y expectativas - de los subordinados y el clima de la organización, lleva--ron a la formulación de la teoría situacional, la cual se-

ñala que el tipo de conducta directiva requerida en una situación puede no ser apropiada en otra situación diferente.

Entre los principales escritores que señalaron la importancia de estudiar la situación están Tannenbaum y Schmidt, Fred Fiedler con sus modelos de contingencia.

TEORIA SITUACIONAL (LIDERAZGO SITUACIONAL)

La necesidad de tener un Modelo Situacional en el área de Liderazgo ha sido reconocida por la literatura sobre el tema desde hace ya varios años.

El Liderazgo situacional se basa en una interrelación entre:

1) La medida de dirección y guía que proporciona el líder.

2) El grado de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder.

3) El nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función y objetivo específicos. Este concepto se desarrolló para ayudar a aquellos que emprenden un puesto directivo a que tengan más éxito en sus interacciones diarias con otras personas y, a entender la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de sus seguidores.

De esta manera, aún cuando es indudable la importancia de todas las distintas situaciones que puedan surgir entre los líderes, los seguidores, los superiores, colegas, la organización, los requisitos del trabajo y el tiempo; en el Liderazgo Situacional, el énfasis se pondrá en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores. Como ha indicado Fillmore H. Sanford, existe cierta justificación para considerar que los seguidores son el "factor crucial en cualquier situación directiva". Los seguidores son vitales no sólo porque como individuos, aceptan o rechazan

al líder, sino porque, como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar.

Madurez de los Seguidores o del Grupo.

En el Liderazgo Situacional, la madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en la relación a la realización de una tarea específica. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación al trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr a través de sus esfuerzos. Así, una vendedora puede ser muy responsable cuando se trata de cerrar nuevas ventas, pero muy lenta para determinar el papeleo necesario. Como resultado, su supervisor deberá dejarla sola cuando esté vendiendo, pero vigilarla de cerca cuando se trate de sus deberes administrativos y hasta que su trabajo en esta área mejore.

Además de evaluar el nivel de madurez de individuos pertenecientes a un grupo, es posible que el líder tenga que determinar el nivel de madurez del grupo como grupo, especialmente si éste convive frecuentemente en la misma área de trabajo como sucede con los alumnos de un salón de clases.

El Concepto Básico de Liderazgo Situacional.

De acuerdo con el liderazgo Situacional no existe --- "la mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir.

El Estilo del Líder Frente a la Madurez de los Seguidores.

El esquema (2.A) pretende representar la relación que

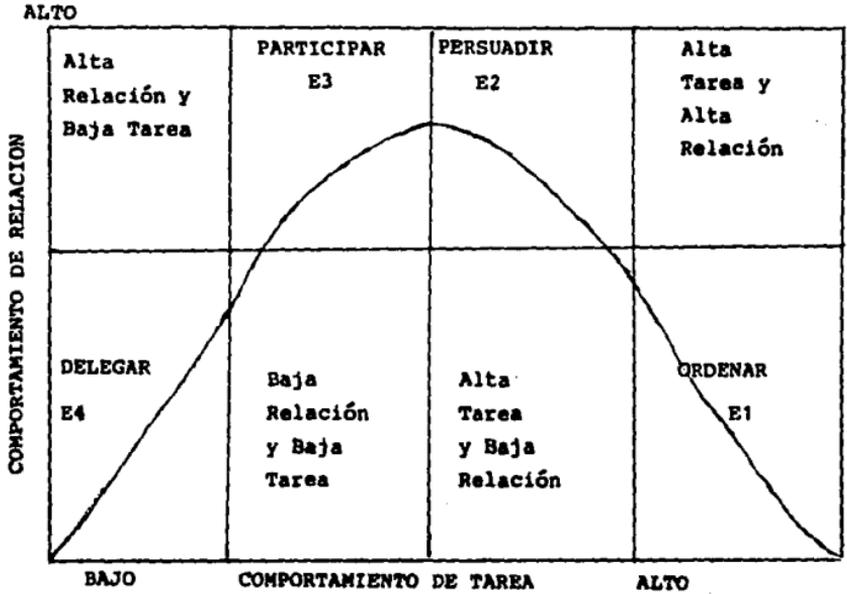
12

existe entre la madurez pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica, el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes: El estilo de liderazgo (estilo de líder) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores representados por la "curva prescriptiva" que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina "curva prescriptiva" porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

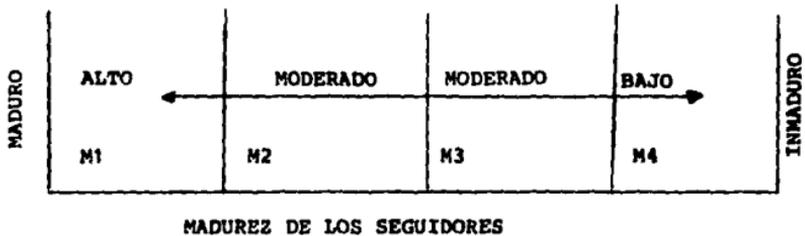
Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo ("ordenar" "persuadir", "participar" y "delegar") identificados en el esquema es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación. El comportamiento hacia la tarea es el grado de dirección que proporciona un líder a las personas, indicándoles lo que deben hacer, cuándo deben hacerlo y dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

El comportamiento de relación es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas; proporcionando apoyo, estímulos, "apoyos psicológicos" y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el esquema (2.B) para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4).



Esquema 2A



Estilos de Liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez.

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

La "orden" corresponde a un nivel de madurez bajo. Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de "ordenar" (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina -- "ordenar" porque el líder define el papel y ordena lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo y dónde -- realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo. En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

El estilo "persuadir" corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que le proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero -- que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama "persuadir" --

porque la mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección. Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

La "participación" corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo participativo E3 -- con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de "participar" porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

Cuando el estilo es el de "delegar" el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de "delegar" E4 , que proporciona

poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la - realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son sic lógicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comu nicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

**ESTILOS DE LIDERAZGO APROPIADOS A LOS DIFERENTES
ESTILOS DE MADUREZ**

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1 Madurez Baja Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.	E1 Ordenar Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo.
M2 Madurez entre baja y moderada. Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas.	E2 Persuadir. Comportamiento hacia la tarea y de relación alto.
M3 Madurez entre Moderada y Alta. Capaces pero sin voluntad o inseguras.	E3 Participar. Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo.
M4 Madurez Alta Capaz, competente y con confianza.	E4 Delegar. Comportamiento de relación y hacia la tarea bajos.



CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO

	E4	E3	E1	E2
	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
1) Modo de interacción	Corrige	Acepta	Domina	Reúne
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.	Bidireccional.
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 sociotécnico.
7) Juzga a sus subordinados por:	¿Quién obedece el reglamento?	¿Quién entiende a la gente?	¿Quién Produce?	¿Quién quiere unirse al equipo?
8) Juzga 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.

	E4	E3	E1	E2
	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
10) Trabajo adecuado para	Administración, contabilidad, - estadística y - diseño	Manejo de profesio- nales, capacita- ción y coordina- ción.	Manejo de Pro- ducción y venta de	Supervisión - de gerentes - en interac- ción.
11) Trabajo no ade- cuado para	No rutinario	Poco contacto per- sonal	Poco poder	Mucha rutina
12) Orientación ha- cia el empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13) Reacción frente al error	Mas controles	Pasarlo	Castigarlo	Aprender
14) Reacción frente al conflicto.	Evita	Suaviza	Suprime	Utiliza
15) Reacción frente a la tensión	Retrocede y cita al regla- mento	Se forma depen- diente y deprimi- do.	Domina y explq ta.	Evita tomar - decisiones
16) Fuente positiva de control.	Lógica	Elogio	Recompensa	Ideales
17) Fuente negativa de control.	Discusión	Rechazo	Castigos	Transacción
18) Problema carac- terístico de -- los subordina- dos.	Falta de recono- cimiento	Falta de direc- ción.	Falta de infor- mación	Falta de Inde- pendencia.

	E4 SEPARADO	E3 RELACIONADO	E1 DEDICADO	E2 INTEGRADO
19) Castigos usados	Pérdia de autori- dad	Pérdia de interés por parte del di- rectivo.	Pérdida de posi- ción	Pérdida de au- toestima por- parte de los subordinados.
20) Subvalúa	Necesidad de in- novación.	Necesidad de orga- nización de tecno- logía.	Espectativa de los subordina- dos.	Necesidad de acción inde- pendiente.
21) Principal debi- lidad	Esclavo de las - reglas,	Sentimentalismo	Pelea innecesaria- mente.	Usa la parti- cipación en - forma inadec- uada.
22) Temores acerca de sí mismo	Emotividad, blan- dura y dependen- cia.	Rechazo por otros	Pérdia de poder	Falta de par- ticipación.
23) Temores acerca de los demas	Emotividad, blan- dura y dependen- cia.	Conflicto	Producción baja	Insatisfac- ción.
24) Equivalente de estilo más efec- tivo según Reddin.	Burócrata	Promotor	Autócrata Benévolo	Ejecutivo
25) Equivalente de estilo menos e- fectivo.	Desertor	Misionero	Autócrata	De transac- ción.

	E4	E3	E1	E2
	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
26) Equivalente de McGregor			Teoría X	Teoría Y
27) Equivalente de Blake	3.3	3.7	7.3	7.7.
28) Equivalente de Brown.	De laissez faire más autócrata	Demócrata incom- petente más demó- crata.	Autócrata in-- competente.	Autócrata, be- névolo.

CONTRIBUCIONES DE TANNENBAUM Y SCHMIDT.

De acuerdo con estos autores, los líderes más efectivos son aquellos que reconocen la importancia de ciertos factores que forman parte de la dirección de un grupo y que deben ser flexibles cuando los usan al llevar a sus responsabilidades de liderazgo.

Cada situación o problema que requiere una decisión puede tener un enfoque diferente. La selección debe ser hecha en base a una evaluación del subordinado por parte del líder, además del análisis de la situación. Los recursos del líder pueden ser la confianza en los seguidores y las propias ideas del líder de cómo tratar una situación en particular que requiera una decisión. Los recursos de los seguidores pueden ser su interés en el problema, su comprensión e identificación con las metas de la organización, su nivel de efectividad, como grupo, su conocimiento y disposición a compartir información para la toma de decisiones. Los elementos de la situación son entre otros el tipo de subordinado, el ambiente de la organización, el ambiente social, el problema en sí y la presión del tiempo. Al analizar Tannenbaum y Schmidt todos estos factores que afectan la selección de un estilo de liderazgo, elaboraron el siguiente escrito.

¿COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO?

Robert Tannenbaum

Warren H. Schmidt

¿cómo debe ser un líder al relacionarse con sus subordinados: Democrático, autocrático ó en un término medio?

Muchas de las discusiones que los hombres de negocios escuchan o leen en diversos textos sobre el tema general del liderazgo, parece que se pudiese reducir a un conflicto entre dos estilos de dirección en la empresa: El enfoque democrático-participativo y el método autoritario de una de una sola persona con poder. Sin embargo, los autores de "¿Cómo elegir un estilo de liderazgo?" opinan que tal conflicto no debería existir. Existe una amplia gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques re

sultan adecuados en diferentes situaciones. El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que -- tiene entre las manos y adopta el adecuado estilo de liderazgo.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt dijeron a los editores --- "Nuestra ambición es poner el importante volumen del conocimiento e-- existente con respecto a la naturaleza del liderazgo, en una perspectiva tal que resulte fácil su utilización por personas en posiciones ejecutivas".

UN PROBLEMA NUEVO

De manera creciente, en los últimos años se ha venido destacando el problema de cómo podría el gerente moderno ser "democrático" en las relaciones con sus subordinados, y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización de la que es responsable.

A principio de siglo este problema no se dejaba sentir tan agudamente. Se presentaba generalmente al ejecutivo con éxito como una persona con inteligencia, imaginación, iniciativa, la capacidad de tomar decisiones rápidas, y la habilidad para inspirar a sus subordinados. La gente se inclinaba a pensar que el mundo estaba dividido en "líderes" y "seguidores".

UN NUEVO ENFOQUE

Sin embargo, en forma gradual y procedente de las ciencias sociales, surgió el concepto de la "dinámica de grupos" que centraba su atención en los miembros del grupo en vez de concentrarse sólo en el líder. Los esfuerzos de investigación de los científicos sociales subestimaron la importancia de la cooperación del empleado y su participación en la toma de decisiones. La evidencia empezó a poner en duda la eficiencia de un estilo de dirección altamente constructivo, y se empezó a prestar más atención a los problemas de motivación y relaciones humanas.

A través de los laboratorios de capacitación en desarrollo de -- grupos que brotaron en todo el país, muchas de las nuevas ideas sobre el liderazgo empezaron a cobrar impacto. Estos laboratorios de capacitación se concibieron cuidadosamente con el propósito de proporcionar a la gente una experiencia de primera mano en la participación total-de decisiones. Los Líderes designados pretendían reducir su pro---

pio poder y trasladar a los miembros del grupo la mayor responsabilidad posible con respecto al establecimiento de sus propios objetivos y métodos dentro del marco de la experiencia de laboratorio.

Quizá era inevitable que algunos de los que atendieron a estos laboratorios de capacitación considerasen esta -- clase de liderazgo realmente democrática, y se volvieron a sus casas con la decisión de crear un sistema de toma de decisiones plenamente participativo en sus organizaciones. Cuando sus jefes tomaban decisiones sin convocar primero una reunión del personal, tendían a considerar que -- tal conducta era autoritaria. Para algunos el verdadero -- símbolo del liderazgo democrático era la conferencia y -- cuanto menos fuera dirigida por la alta dirección, más de mocrática era considerada.

Algunos de los alumnos más entusiastas de estos laboratorios de capacitación comenzaron a adquirir la costumbre de dividir la conducta del líder en "democrática" y "autoritaria". El jefe que tomaba demasiadas decisiones -- por sí mismo era calificado como "autoritario" y su tipo de conducta directiva era atribuido exclusivamente a su -- personalidad.

UNA NUEVA NECESIDAD

El resultado neto de los descubrimientos de los investigadores, y de aquellos programas de capacitación en relaciones humanas que se basaron en ellos, ha sido el poner en duda el estereotipo del líder efectivo. Consiguientemente, el gerente moderno se encuentra a menudo en una posición mental incómoda.

A menudo no está muy seguro de cómo debe comportarse en ocasiones se encuentra atrapado en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de liderazgo "fuerte" o uno "liviano". Algunas veces los nuevos conocimientos le empujan en una dirección, pero al mismo tiempo su expe---

riencia le empuja en otra dirección. No esta seguro de --
cuándo la convocatoria de una conferencia del "staff" re-
sulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia
responsabilidad en la toma de decisión.

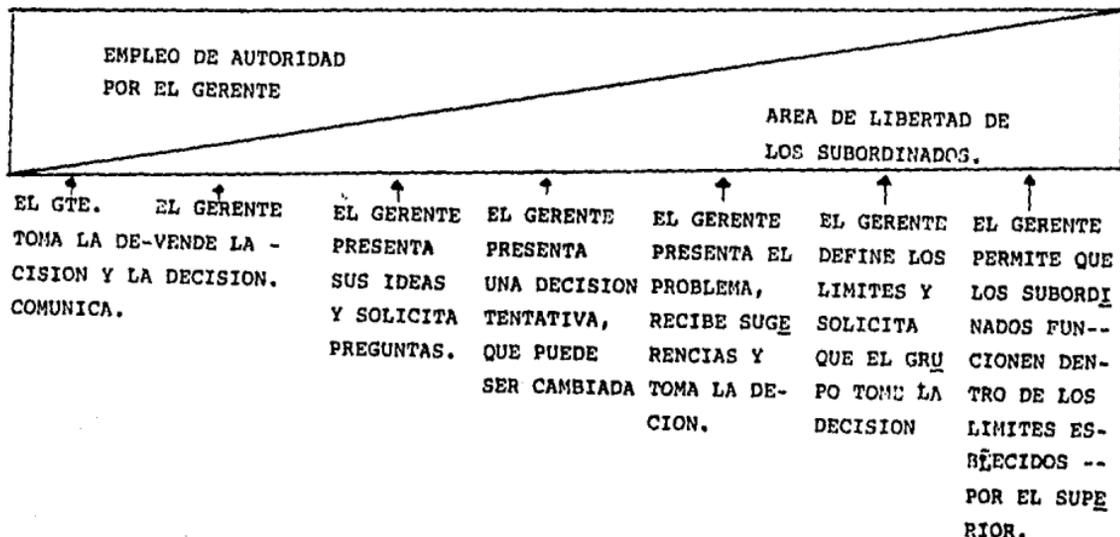
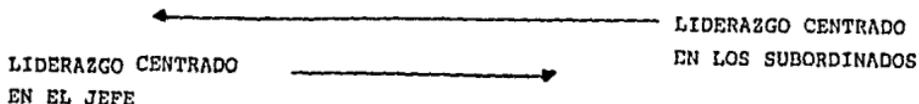
El propósito de este tema es sugerir un esquema que
pueda ser de utilidad a los gerentes al enfrentarse con -
este dilema. En primer lugar estudiare las diferentes forg
mas de comportamiento de liderazgo entre las que el gerene
te puede elegir al relacionarse con sus subordinados; de
pués se prestará atención a algunas de las cuestiones que
nos sugieren este espectro de formas de liderazgo. Por e-
jemplo, ¿hasta qué punto es importante que los subordina-
dos del gerente sepan qué tipo de liderazgo se está em--
pleando en una ocasión concreta? ¿qué factores se deben -
tener en cuenta al elegir una forma de liderazgo? ¿qué re
levancia tiene sus objetivos a largo plazo, en comparación
con sus objetivos inmediatos?

GAMA DE COMPORTAMIENTOS

La Gráfica No. 1 presenta el "continuum" o gama del
posible comportamiento que se le ofrece al gerente. Cada
tipo de acción presenta la relación con el grado de auto-
ridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que
disfrutaran sus subordinados en el proceso de toma de deci-
siones. Las acciones que aparecen en la extrema izquierda
son típicas del gerente que conserva un alto grado de con
trol para sí mismo; mientras que las que aparecen en la -
extrema derecha son típicas del gerente que cede una gran
proporción de su control. Ninguno de los dos extremos es
absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen lími-
tes.

GRAFICA No. 1

GAMA DE COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO



EL GERENTE TOMA LA DECISION Y LA COMUNICA

En este caso el gerente identifica un problema, consi
dera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas
y comunica su decisión a los subordinados para que la -
pongan en práctica. Puede que tenga en cuenta lo que él -
cree que sus subordinados pensarán o sentirán con respecto
a su decisión o puede que no considere tal aspecto en cual
quier caso, el Gerente no ofrece a sus subordinados la o--
portunidad de participar directamente en el proceso de to-
ma de decisiones. Puede que se emplee, o que esté implíci-
ta, una real imposición de la solución o puede ser que tal
imposición no exista.

EL GERENTE "VENDE" SU DECISION.

En este caso, como en el anterior, el Gerente tienen -
la responsabilidad de identificar el problema y llegar a u-
na decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla simplemen
te, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a-
sus subordinados de que la acepten. Al hacer ésto, de he--
cho, reconoce la posibilidad de que exista alguna resisten
cia entre aquellos que serán afectados por la decisión y -
pretenden reducir tal resistencia indicando, por ejemplo,
lo que los empleados ganarán debido a tal decisión.

EL GERENTE PRESENTA SUS IDEAS Y SOLICITA PREGUNTAS.

En este caso el Gerente ha llegado a una decisión, y
pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subor-
dinados una oportunidad de conseguir una explicación más -
completa de su manera de pensar y sus intenciones, de pre--
sentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus aso
ciados puedan comprender mejor lo que él pretende lograr.-
Este "estira" y "afloja" permite también al Gerente y sus
subordinados explorar más cuidadosamente las implicaciones
de la decisión.

EL GERENTE PRESENTA UNA DECISION TENTATIVA QUE PUEDE SER CAMBIADA,

Esta clase de comportamiento permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su staff, el jefe ha considerado el problema totalmente, y ha llegado a una decisión, pero sólo de forma tentativa. Antes de hacerla firme, el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma, ofrezcan sus puntos de vista. De hecho, el jefe dice: "me gustaria escuchar lo que ustedes tengan que decir sobre este plan que yo he diseñado. Apreciaré sus francos comentarios, pero me reservo la decisión final".

EL GERENTE PRESENTA EL PROBLEMA, OBTIENE SUGERENCIAS Y ENTONCES TOMA LA DECISION.

Hasta este momento el jefe siempre se presentaba ante su grupo con una solución propia ya tomada. No sucede así en este caso. Los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del Gerente consiste en la identificación del problema. El puede decir, por ejemplo, algo de este tipo: "Nos enfrentamos a un número de quejas provenientes del público en general, y de los periódicos con respecto a nuestra política de reparaciones. ¿Qué es lo que pasa? ¿Qué ideas tienen ustedes para lidiar este problema?"

La función del grupo consiste en enriquece al repertorio de posibles soluciones al problema que el Gerente puede considerar. El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencia de aquellos que están "en primera línea de batalla". El Gerente, después, elige la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de solu--

ciones posibles, obtenida mediante la colaboración del Gerente y sus subordinados.

EL GERENTE DEFINE LOS LIMITES Y SOLICITA QUE EL GRUPO TOMA LA DECISION.

En este momento el Gerente transmite al grupo, el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión. Puede utilizarse como ejemplo la solución de problema de aparcamiento en una fábrica. El jefe decide que este es un asunto que debe ser resuelto por aquellos que tienen algo que ver con él mismo; así que les reúne y les indica la existencia del problema; luego les dice:

"El terreno al norte de la planta principal ha sido destinado para que sirva de estacionamiento adicional para los empleados. Podemos construir estacionamiento subterráneo o de superficie de varios pisos, siempre que el costo no pase de 100,000.00 dólares. Dentro de tales límites podemos llegar a cualquier solución que nos parezca lógica a todos. Cuando hayamos decidido un plan correcto, la compañía gastará el dinero disponible de la forma que nosotros digamos".

EL GERENTE PERMITE AL GRUPO QUE TOMA DECISIONES DENTRO DE CIERTOS LIMITES ESTABLECIDOS.

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, porque sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales; como por ejemplo, en muchos grupos de investigación. En este caso el equipo de Gerentes o Ingenieros se encarga de la identificación y diagnóstico del problema, desarrolla alternativas para resolverlo y decide sobre una o más de tales soluciones alternativas. Las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior de toma de decisiones, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que

la de cualquier otro miembro del grupo. El se compromete - de antemano a ayudar a poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.

DECIDIENDO COMO DIRIGIR.

¿Qué factores o fuerzas ha de tener en cuenta el Gerente a la hora de decidir cómo dirigir?. Tres son de especial importancia:

- .Fuerzas que afectan al Gerente.
- .Fuerzas que afectan a los subordinados.
- .Fuerzas que afectan a la situación concreta.

La importancia de cada uno de estos factores variará, por supuesto, de una a otra ocasión, pero el Gerente que tenga sensibilidad para percibirlos podrá estimar mejor -- los problemas que enfrenta y decidir qué tipo de liderazgo es el más apropiado para él.

FUERZAS QUE AFECTAN AL GERENTE.

La conducta del Gerente en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Por supuesto percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, - determinada por su propia formación, conocimientos y experiencia. Entre las fuerzas importantes de tipo interno que le afectarán se encuentran las siguientes:

- 1.- Su sistema de valores. ¿Con qué grado de convencimiento siente que los individuos deben participar en la toma de decisiones de aquellas que les afectan? o, ¿Hasta qué punto está convencido de que el ejecutivo a --- quien se paga para que asuma una responsabilidad debe-

ría personalmente soportar la carga de la toma de decisiones? La profundidad de sus creencias con respecto a cuestiones de este tipo tenderá a mayor al Gerente hacia un extremo u otro dentro de la gama representada en la Gráfica No. 1. Su conducta se verá igualmente influenciada por su forma de atribuir importancia a la eficiencia de la organización, el desarrollo personal de sus subordinados y los beneficios de la compañía, respectivamente.

- 2.- Su confianza en sus subordinados. Los Gerentes se diferencian grandemente con respecto al grado de confianza que tienen en otros en general y en particular en aquellos a quienes les toca supervisar en un momento dado. Al observar su grupo particular de subordinados el Gerente probablemente estudiará su conocimiento y competencia con respecto al problema de que se trate. Una pregunta fundamental que es probable que se formule es ¿Quién está mejor calificado para resolver este problema? A menudo puede que él sienta, con justificación o sin ella, mayor confianza en sus propias capacidades que las de sus subordinados.
- 3.- Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo. Hay algunos gerentes que parecen funcionar más a gusto y con mayor naturalidad como líderes altamente impositivos. La resolución de problemas y el dar órdenes les resulta extremadamente fácil. Otros Gerentes parecen operar más a gusto en un papel de miembros de un equipo, lo que les hace compartir continuamente muchas de sus funciones con sus subordinados.
- 4.- Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre. El Gerente que cede el control de proceso de toma de decisiones, reduce consiguientemente la predictibilidad y estabilidad de su medio. Esta "tolerancia de la ambigüedad" es considerada cada día más por psicólogos como la variable clave en la forma en -

que una persona se enfrenta con problemas.

El Gerente aporta a cualquier situación con que se en cuenta éstas y otras variables de carácter altamente personal. Si él es capaz de concebirlas como fuerzas que, de forma consciente o inconsciente, afectan su comportamiento, podrá entonces entender mejor qué es lo que le hace preferir actuar de una cierta forma. Y, al comprender ésto, podrá a menudo llegar a ser más efectivo.

FUERZAS QUE AFECTAN A LOS SUBORDINADOS.

Antes de decidir en qué forma dirigir un grupo determinado, el Gerente deseará tener en cuenta un número de -- fuerzas que afectan el comportamiento de sus subordinados. Deberá recordar que cada empleado, con el mismo, se vé afectado por muchas variables de su personalidad. Además, -- cada subordinado tiene una serie de expectativas con res-- pecto a la forma en que el jefe debe relacionarse con él. Cuando mejor entienda el Gerente estos factores más preci-- samente podrá determinar qué tipo de conducta por su parte permitirá que sus empleados actuén más efectivamente.

Hablando en términos generales, el Gerente puede con-- ceder a sus subordinados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones esenciales:

- . Si los subordinados tienen necesidades de independencia relativamente altas.
- . Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- . Si tienen una tolerancia de la ambigüedad relativamente alta.
- . Si se encuentran interesados en el problema y piensan -- que es importante.
- . Si entienden y se identifican con los objetivos de la organización.

- . Si tienen el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema.
- . Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decisión. (las personas que están en la posición de esperar una estricta dirección, y se encuentran de repente ante la demanda de que participen más activamente en el proceso de toma de decisiones, se sienten a menudo molestas en esta nueva experiencia. Por otra parte, las personas que han disfrutado de una considerable libertad sienten resentimiento hacia el jefe que comienza a tomar las decisiones por sí mismo.)

El Gerente probablemente tenderá a hacer mayor uso de su autoridad si no se dan las condiciones arriba citadas; en ocasiones no habrá más remedio que funcionar como "un número de un sólo artista".

El efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se verá modificado, por supuesto, en gran medida, por el sentimiento general de confianza que los subordinados sientan con respecto a su jefe. Cuando hayan aprendido a respetarle y confiar en él, entonces él se encontrará en libertad para modificar su conducta. Se sentirá seguro de que en aquellas ocasiones en que toma decisiones por sí mismo no será considerado un jefe autoritario por sus subordinados. Igualmente, estos no pensarán que utiliza las conferencias del staff para evitar su responsabilidad de tomar decisiones. En una atmósfera de confianza y respeto mutuo, la gente tiende a sentirse menos amenazada por conductas que se apartan de lo normal, lo que a su vez hace posible un más alto grado de flexibilidad en las relaciones mutuas.

FUERZAS QUE AFECTAN A LA SITUACION

Además de las fuerzas que afectan al Gerente mismo y a sus subordinados, ciertas características de la situación en general influirán también la conducta del Gerente. Entre las fuerzas más importantes que rodean al Gerente están aquellas que derivan de la organización misma, el gru-

po de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

- 1.-El tipo de Organización: Como las personas, las organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ellas. El Gerente recién llegado a una compañía descubre en seguida que ciertos tipos de comportamiento reciben aprobación y otros no. Descubre también que el separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptadas es probable que le ocasione problemas.

Estos valores y tradiciones se comunican de muchas formas mediante descripciones de puestos de trabajo, establecimientos de políticas de actuación y declaraciones públicas de la alta dirección. Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen la idea de que el ejecutivo ideal es aquel que es dinámico, imaginativo, decisivo y persuasivo. Otras ponen un mayor énfasis en la importancia de que el ejecutivo sea capaz de trabajar eficazmente con otros. sus habilidades de relaciones humanas. El hecho de que sus supervisores tengan un concepto definido de cómo debería ser el buen ejecutivo, probablemente, empujará al Gerente hacia un extremo u otro de la gama de comportamiento de liderazgo presentada en la Grafica No. 1 .

Además de lo arriba citado, el grado de participación del empleado se vé influido por variables como el tamaño de las unidades de trabajo, su distribución geográfica, y el grado de seguridad inter e intra-organizacional requerido para alcanzar las metas de la organización; por ejemplo, la amplia dispersión geográfica de la organización puede que haga imposible de antemano un sistema práctico de toma de decisiones de carácter participativo, aunque quizá tal sistema fuera deseable. Igualmente, el tamaño de las unidades de trabajo o la ne

cesidad de mantener la confidencialidad de los planes, puede que haga necesario que el jefe ejerza más control del que otras circunstancias sería necesario. Factores como estos pueden limitar considerablemente la posibilidad de que el Gerente pueda elegir de forma flexible su conducta entre la gama de conductas posibles.

- 2.- La efectividad del grupo.- Antes de confiar la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo subordinado, el jefe debería estudiar el grado de efectividad con que los miembros del grupo trabajan juntos, como una unidad.

Uno de los factores relevantes a este respecto es la experiencia que el grupo haya tenido de trabajar juntos. En general, puede esperarse que un grupo que haya funcionado como tal por algún tiempo habrá desarrollado hábitos de cooperación y por tanto será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que un grupo nuevo. Es también de esperar que un grupo de gente con formación e intereses semejantes trabajará más rápida y fácilmente que gente con formaciones diferentes, porque los problemas de comunicación serán probablemente menos complicados.

El grado de confianza que los miembros tengan en su habilidad para resolver problemas como grupo es, igualmente, un punto clave a considerar. Finalmente, aceptación mutua y comunidad del propósito tendrán una influencia sutil pero profunda en el funcionamiento del grupo.

- 3.- El problema mismo.- La naturaleza del problema puede que determine qué grado de autoridad debería el Gerente delegar en sus subordinados. Obviamente, él mismo se preguntará si aquellos tienen el tipo de conocimien

tos que se requiere. Es posible hacerles un mal favor al - confiarles un problema, que con su experiencia, no están - preparados para resolver.

Puesto que el problema que se presenta en industrias grandes o en crecimiento requiere cada día más los conocimientos de especialistas procedentes de diversos campos, - puede deducirse que cuanto más complejo, sea el problema, - mayor será el deseo del Gerente de conseguir ayuda para re solverlo. Sin embargo, no siempre es este el caso. Habrá - ocasiones en que la misma complejidad del problema requiera que una sola persona trate de resolverlo. Por ejemplo, si el Gerente dispone de la mayor parte de los anteceden-- tes y datos reales relevantes en un asunto determinado, -- puede que le sea más fácil discurrir sobre el problema por sí sólo, que emplear su tiempo en proporcionar a su staff toda la información pertinente para resolver el problema.

La pregunta clave que hay que hacerse, por supuesto - es: ¿He escuchado las ideas de todos y cada uno de los que tienen conocimientos suficientes para poder contribuir en forma significativa a la solución de este problema?

4.-La Presión del Tiempo.- Esta es quizá la presión que el Gerente siente más claramente, (a pesar del hecho de -- que a veces, puede ser puramente imaginaria). Cuanto -- más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para él hacer que otros participen. En or ganizaciones que se encuentran en un continuo estado - de "crisis" y "programación" de "urgencia" es probable encontrar que los Gerentes utilizan personalmente un al to grado de autoridad, y delegan relativamente poco en sus subordinados. Cuando la presión de tiempo es menos intensa, sin embargo, resulta mucho más posible incorpo- rar a los subordinados en el proceso de toma de decisio- nes.

Así pues, estas son las fuerzas principales que actúan sobre el Gerente, en un momento dado, y tienden a determinar su comportamiento táctico con relación a sus subordinados. En cualquier caso, su conducta ideal debería ser aquella que haga viable el alcanzar, lo más efectivamente posible, su meta inmediata dentro de los límites que le vienen dados.

ESTRATEGIA A LARGO PLAZO.

Cuando el Gerente está trabajando con su organización en la resolución de los problemas que le presentan día a día, su posibilidad de elección de una forma u otra de liderazgo es limitada normalmente. Ha de tener en cuenta las fuerzas descritas anteriormente y hacer lo mejor que pueda dentro de las restricciones que tales fuerzas le imponen. Pero, cuando mira hacia adelante, meses o años hacia adelante, entonces pueda trasladar su forma de pensar del campo de la táctica al campo de la estrategia a gran escala. No necesita entonces sentirse encadenado de todas aquellas fuerzas mencionadas, porque en esta ocasión puede considerar muchas de ellas como variables sobre las que tiene un cierto control. Puede, por ejemplo, conseguir nuevos conocimientos o habilidades para sí mismo; facilitar entrenamiento o capacitación a ciertos subordinados, y proporcionar a su grupo de empleados experiencias de tipo participativo.

Pero, al intentar producir cambios en estas variables se enfrenta con una difícil cuestión: ¿Qué tipo de actuación, de las posibles dentro de la gama de comportamientos de liderazgo, debe elegir?

LOGRO DE LOS OBJETIVOS

La respuesta depende, en gran medida, de lo que desee

lograr. Supongamos que está interesado en los mismos objetivos que la mayor parte de los Gerentes modernos pretenden alcanzar, cuando pueden liberar su atención de la presión de las tareas inmediatas :

- 1.- Elevar el nivel de motivación de los empleados.
- 2.- Aumentar la capacidad de los empleados de aceptar cambios.
- 3.- Mejorar la calidad de todas las decisiones de dirección.
- 4.- Desarrollar el trabajo en equipo y la moral.
- 5.- Facilitar el desarrollo individual de los empleados.

En los últimos años, el Gerente se ha visto inundado por un río de consejos sobre cómo alcanzar mejor estos objetivos a largo plazo. No es de extrañar que a menudo se sienta desconcertado y enfadado. Sin embargo, existen algunas líneas generales que puede seguir con provecho al tomar una decisión.

La mayor parte de la investigación y una gran parte de la experiencia en años recientes proporcionan una sólida base de hechos a la teoría de comportamiento con un grado bastante alto de concentración en el empleado aparece juntamente con el logro de los objetivos mencionados. Esto no quiere decir que un Gerente deba confiar siempre todas las decisiones a sus colaboradores. Conceder al individuo o al grupo mayor libertad de la que están preparados para aceptar en un momento dado, puede fácilmente tender a producir, más que facilitar, -el alcance de los objetivos deseados. Pero, esto no debe evitar que el Gerente se esfuerce continuamente en enfrentar a sus empleados con la difícil tarea de aumentar su libertad.

En resumen, dos cosas aparecen implícitas en la tesis básica que hemos estado desarrollando. La primera es que el líder que tiene éxito es aquel que es claramente consciente de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado.

Se entiende a sí mismo con precisión, entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona, a la -- compañía y el más amplio medio social en el cual él actúa. Y, ciertamente, es capaz de estimar la capacidad de sus su bordinados para desarrollarse.

Pero esta sensibilidad, o capacidad de comprender, no es bastante; lo que nos lleva a la segunda de las implicaciones.

El líder que tiene éxito es aquel que es capaz de com prometerse adecuadamente de acuerdo con aquellas percepcio nes suyas. Si se requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar tal libertad.

Así pues, el líder de hombre que puede ser caractefi zado como un líder impositivo o permisivo. Es aquel que -- tiene un buen récord de evaluación acertada de aquellas -- fuerzas que determinan qué comportamiento sería el más a-- certado por su parte en un momento dado; y un buen récord de haber sido capaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio. Al ser a la vez profundo en su comprensión y flexi ble, es mucho menos probable que considere que los proble- mas de liderazgo son un dilema.

EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER.

Fred Fiedler y sus colaboradores están entre los pri- meros que desarrollaron una teoría de liderazgo en una si- tuación. Se le conoce como "Modelo de Contingencia" de la - efectividad del líder. Dice que el rendimiento de un grupo es contingente tanto (1) al sistema motivacional del líder como (2) al grado al que el líder tiene control e influen- cia en una situación particular. Fiedler se refiere a esta última condición como "carácter favorable de una situación"

A través de los años, Fiedler y otros han conducido - investigaciones sobre el modelo situacional, las investiga

ciones han implicado normalmente el estilo de liderazgo como se mide a través de las tres variables de la situación: relación entre el líder y subordinados, estructura de la tarea y el poder de la posición. Los descubrimientos generales al analizar estas relaciones son:

1.- Los líderes orientados hacia la tarea, desempeñan mejor su labor en cuanto el líder tiene poder de posición, buenas relaciones con el grupo de trabajo y tareas relativamente bien estructuradas. El grupo está listo para ser dirigido y espera que se le diga lo que debe hacer. En una situación de liderazgo muy desfavorable, el líder orientado hacia la tarea es también más efectivo que un líder orientado a las relaciones.

2.- Los líderes orientados hacia las relaciones actúan mejor en condiciones conflictivas, moderadamente favorables o desfavorables a ellos, es decir cuando un líder bien aceptado toma una tarea ambigua o cuando un líder no totalmente aceptado toma una tarea bien estructurada.

Fiedler recomienda un programa de "ingeniería de organización" en el que la naturaleza de la situación se cambia para que coordine el estilo de un líder en particular.

El modelo de Fiedler ha probado ser una aportación primordial al estudio del liderazgo en las organizaciones, pese a las críticas que se le han hecho. El modelo subraya que el estilo de un líder puede ser efectivo en una situación y no en otra.

CAPITULO III

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que - desee que sus superiores acepten y su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero considero que uno de los más importantes y completos ha sido la descripción de los tres - estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata. Un líder autócrata asume toda la la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones - para asumir una sólida posición de fuerza y control. La -- respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar -- desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les afectan. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subal-

ternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autori--dad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta. Me--diante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus --subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por --su propia motivación, guía y control. Este estilo de lide--razgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los se--guidores.

Existen diversos estilos de liderazgo, en una época, algunos autores separaban unos de estos estilos de liderazgo y lo promovían para todas las necesidades de supervi--sión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores --que lo promovían como la única técnica eficaz. Existen también promotores del estilo de rienda suelta que afirman --que es un estilo de singularmente gran provecho. Las ten--dencias más recientes enfatizan que la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad actual son raros los --administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan metas y --objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de --factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

LA CUADRICULA DE BLAKE

Tanto en los sectores empresariales como en los me---
dios académicos existe una preocupación permanente por lo-
grar organizaciones efectivas. Se busca utilizar óptimamen-
te los recursos disponibles, tanto físicos como humanos y
satisfacer de la mejor manera las necesidades de todos los
núcleos que rodean a la organización moderna, tales como -
accionistas, proveedores, trabajadores, clientes.

El punto central de atención y análisis es el estudio
del tipo de liderato y comportamiento gerencial que produ-
ce la excelencia en las organizaciones.

Una de las contribuciones más llamativas es este as--
pecto es la formulada por Robert. R. Blake; quien conside-
ra que existen ciertos factores universales inherentes al
concepto organización. Uno de ellos es la existencia de --
propósito al cual él equipara la idea de producción . Otro
es la gente; no existe organización sin gente y no es posi-
ble cumplir con un propósito sin emplear gente. Un tercero
es la existencia de una jerarquía. En toda organización. --
existen jefes y subordinados.

El cuadro administrativo suministra una idea acerca -
de cómo estos tres factores: Producción, gente y jefes, se
interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos -
casos la preocupación predominante de los jefes es produc-
ción. En otros la preocupación predominante es el bienes--
tar de los trabajadores y empleados. En cuanto a lo que se
refiere a los jefes, estos cuando toman decisiones, reali-
zan conjeturas, consciente o inconscientemente a cerca del
comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lo
grar los objetivos organizacionales.

El cuadro administrativo, diseñado en la Figura 3A --

muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación" por la producción y la "preocupación" por la gente. El eje horizontal se refiere a la -- producción y el vertical a la gente. Ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9, en donde 1 representa - la preocupación mínima y 9 la preocupación máxima.

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el estilo 1.1 que representa interés mínimo tanto por la producción como por las personas. El ángulo superior -- izquierdo está ocupado por el estilo 1.9 que implica mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta, el ángulo infe---rior derecho, significa lo contrario: máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9.9, en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción llega a su máximo.

Por último en el centro está el estilo 5.5 el cual se representa en una situación intermedia.

FIGURA 3A

LA CUADRICULA DE BLAKE

INTERES POR LA GENTE	9	Gerencia 1-9: Completa atención al personal, deseando satisfacerlo en todas sus necesidades, tratando de lograr un ambiente de cordialidad y amistad.						Estilo 9.9: Los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal, al través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.			
		8									
	7										
		6				Gerencia 5.5 Se trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.					
	5										
		4									
3	2	Estilo 1.1: Casi no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización y no se tratan con interés los problemas humanos.						Estilo 9.1: Se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal.			
1											
		1	2	3	4	4	6	7	8	9	
INTERES POR LA PRODUCCION											

De acuerdo con Blake, cada una de las cinco posiciones descritas representa una teoría con diferentes hipótesis o presupuestos, acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales cada posición puede verse como una parte o serie de conjeturas de cómo usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cuál es el estilo dominante de un individuo, para comprender las implicaciones de su comportamiento. Además de este estilo dominante es conveniente conocer su segunda orientación. Esta última está representada por la que el individuo usa cuando su teoría dominante falle en obtener los resultados deseados. Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

A continuación se presenta un resumen de las características de los estilos descritos por Blake.

1.- EL ESTILO 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción, piensa el ejecutivo-9.1

Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo -- que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima -- que les permita trabajar con máxima productividad.

La Gerencia.

Bajo esta teoría el gerente tiene una posición de autoridad y jerarquía. Se siente responsable de planear, dis

rigir y controlar las actividades de sus subordinados, en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la empresa. El jefe planea y el subordinado ejecuta. Se espera que la gente haga lo que se le ordena.

Dirección y Control.

Se considera que a la gente básicamente le disgusta - trabajar y por lo tanto, se da por sentado que dirección y control externos son necesarios para obtener resultados. - Se ve a los subordinados como individuos inmaduros y es natural entonces que deban ser vigilados cuidadosamente.

Errores y Faltas.

Bajo el estilo 9.1, se considera que todos los errores se pueden atribuir a las personas. Cuando se descubre un error, el superior posiblemente dice: "Mi primera reacción es encontrar quien es la persona responsable y aplicar la respectiva sanción disciplinaria de una manera drástica, - Cuando la gente sabe que los errores no se toleran no los comete con frecuencia". Las políticas sobre sanciones son uniformes y previamente definidas y existe gran formalidad en su aplicación.

Comunicaciones.

En este sistema las comunicaciones tienen un carácter formal. Se supone que ocurren a través de los canales establecidos y de acuerdo con los organigramas. Existe énfasis en que sean por escrito para evitar desordenes. El mayor flujo de comunicaciones tiene lugar de arriba hacia abajo y las comunicaciones hacia arriba son bastante limitadas, generalmente reducidas o desviaciones de hechos esperados.

Resolución de Conflictos.

Existe en este sistema una situación de competencia entre individuos y grupos y en este sentido las tensiones son comunes. Debido a que se considera que la producción está -- primero que todo, cualquier circunstancia que la demore se tiene como una barrera. Por tal razón se busca resolver -- cualquier conflicto interpersonal en forma rápida. Sin embargo, desde el punto de vista del jefe los conflictos se resuelven haciendo uso de la autoridad y lo mejor que puede suceder es que los conflictos no surjan para no perder tiempo en su discusión y perjudicar la producción.

Resumen.

Bajo este estilo 9.1 la gente es mirada como instrumento - de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los -- requerimientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de "producir o morir". Se persigue que los empleados se ajusten y amolden a las características de los puestos y no son tenidos en cuenta a menos que se demuestren - como buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen. Las relaciones entre la gente están limitadas a aquellas circunstancias en las cuales se imponen debido a asuntos del trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los compañeros o con el jefe - la meta es ganar.

2.- EL ESTILO 1.9

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el - interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Como en el estilo 9.1 esta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de

la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aún sacrificando la producción.

La Gerencia.

Si bien es cierto que el gerente bajo esta orientación define también su función como el planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, lo hará de tal manera que evite presionar la producción a un ritmo mayor del que acepten los miembros de la organización. En realidad dirige siguiendo lo que la gente quiere. Al no darse tanto énfasis a la producción se evitan algunos de los conflictos que usualmente se generan.

Dirección y Control.

Cuando se trata de dirigir, el gerente con una orientación 1.9 adopta una actitud de ayuda a sus subordinados. Suple sus deficiencias técnicas o de cualquier otro estilo dirigiéndolos y mostrándoles el camino y no les permite que busquen y encuentren la solución a un problema por sí mismos.

Errores y Faltas.

Bajo 1.9 un supervisor seguramente reacciona ante errores de la siguiente manera... "No lo tome tan duro. Todos cometemos errores. Es posible que tenga más suerte la próxima vez". Se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar los errores. Existe mucha flexibilidad en cuanto a sanciones, hora de llegar y salida, café, visitas durante el trabajo, ausencias ocasionales.- El ejecutivo o supervisor, bajo 1.9 trata de ser buena persona con la gente. Si debe tomar una decisión o dar un orden que no le gusta a la gente, tratará de evitarlo o tratará de persuadir buscando simpatía hablando del dilema en que se halla.

Relaciones.

el estilo 1.9, es completamente distinto del 9.1 en este aspecto. El énfasis en el 9.1 es aislamiento de los subordinados, mientras en el 1.9 existe sentido de asociación y grupo. Las relaciones jefe-subordinados dejan de ser uno a uno, para ser uno a todos.

El jefe 1.9 ve a sus subordinados como su producto más importante y trata de satisfacerlos en todo lo posible.

Comunicaciones.

Bajo este sistema las comunicaciones informales son muy importantes y las comunicaciones a través de los canales formales pierden importancia. Los periódicos de la empresa, cuando existe, ponen un gran énfasis en aspectos sociales. Las carteleras contienen chistes y notas de humor, noticias sobre premios y sobre vacaciones. En síntesis, el sistema de comunicaciones proporciona un magnífico vehículo para los aspectos sociales y emocionales de las relaciones laborales.

Resolución de Conflictos.

Se busca evitar desacuerdo, emociones negativas, rechazos y frustraciones. Se lucha por lograr relaciones armónicas y se está dispuesto a pagar cualquier precio por obtenerlas.

Resumen.

Bajo la orientación 1.9 el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se le anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas. El jefe representa un hermano mayor más que un padre fuerte como en 9.1. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros.

3.- EL ESTILO 1.1

En este caso se unen tanto un bajo interés por la -- producción, como un bajo interés por las personas. Como en los estilos 9.1 y 1.9 se parte de la base de la incompatibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los individuos miembros. Sin embargo, y puesto que el interés por ambos es tan bajo, el dilema en que se encuentra el ejecutivo en este caso entre la producción y la gente es -- muy pequeño o ninguno. Sencillamente no le importan las -- cosas o mejor ha aprendido a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar.

El estilo 1.1 no representa una situación natural y -- es adoptada por una persona que ha aceptado su derrota y -- resulta no seguir luchando.

La Gerencia.

En este estilo el individuo asume responsabilidades -- sólo de manera superficial. Asigna trabajo a sus subordinados pero no se preocupa por darles nada o controlarlos. Só lo presenta los informes que le solicitan y lo hace de una manera completamente mecánica y sin preocuparse por la veracidad de los datos. Nunca contribuye con nuevas ideas ni lucha por clarificar los objetivos de la compañía.

Dirección y Control.

La orientación del supervisor 1.1 es asumir el mínimo de responsabilidad y busca el permanecer escondido. Sigue las reglas y políticas de la compañía estrictamente pues esto lo hace más sencillo que tener flexibilidad de acuerdo con la situación y buscar posibles problemas. Cuando di rige y controla lo hace apoyándose en sus superiores y de

esta manera en muchas oportunidades se encuentra asumiendo el papel de mensajero.

Errores y Faltas.

En el enfoque 1.1 por lo general se ignoran los errores y faltas a menos que sea imposible. El superior 1.1 -- busca culpar a sus subordinados para descargar su responsabilidad y es típico de su estilo decir "Yo les comuniqué oportunamente pero ellos no hacen caso. Yo no tengo la culpa ..."

Concepto de los objetivos.

En realidad no existe un claro concepto de objetivos de la compañía bajo la forma 1.1. Si algo existe, existe en función personal, no en función de la empresa.

Lo que le interesa al individuo es obtener un salario, prestaciones sociales, casa, una pensión de retiro y obtenerlo con el menor esfuerzo posible y sin asumir responsabilidades. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa ni está interesado en aprender más.

Comunicaciones.

Las comunicaciones son mínimas, existe una situación de aislamiento. En el estilo 9.1 la preocupación por la -- producción une a los jefes; en el 1.9 existe un gran interés por el aspecto social, pero en el enfoque 1.1 no existe ningún punto común.

Resolución de Conflictos.

La solución para el gerente 1.1 es evitar cualquier -- tipo de conflicto. No porque el conflicto pueda perjudicar a la producción o porque puede molestar a la gente sino --

porque el evitarlo representa la línea de menos resistencia. Esto se logra de varias maneras. Bien retirándose física o psicológicamente de situaciones conflictivas, o bien retardando acción, no contestando menos, no decidiendo nada por temor a despertar reacciones, o por último, evitando dar opiniones por temor a comprometerse.

Resumen.

Un gerente o supervisor con una orientación 1.1 ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos supervisores con este estilo son expertos en transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Es clásico de este estilo el estar presente para obtener beneficios pero ausente cuando se trata de contribuir o asumir responsabilidades.

4.- EL ESTILO 5.5

La posición media del cuadro administrativo está identificada por el 5.5. Existe en ella una moderada preocupación por la gente acompañada de una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre estos dos propósitos. En vez de resolver este conflicto, bien dando mayor prelación a la producción (9.1) o a las personas (1.9) o asumiendo una actitud de apatía (1.1), se pretende solucionar el conflicto asumiendo una situación transaccional o de equilibrio. En este estilo no se está buscando la mejor solución, ya sea desde el punto de vista de la producción o del interés de las personas, sino una solución intermedia que parcialmente satisfaga esos dos requerimientos.

La Gerencia.

El Gerente con estilo 5.5 se preocupa algo por la producción. En razón de que se reconoce que la gente no puede ser completamente descuidada se concede algo de importancia al factor humano dentro de la organización. El gerente constantemente está buscando una situación de equilibrio y compensando cuando uno de los dos factores mencionados sufre.

Dirección y Control.

Bajo la gerencia 5.5, así como en el sistema 9.1, la gente es vista como un instrumento de la producción. Sin embargo, se quiere considerar también a la gente como "importante". Lo que este enfoque significa es algo por el estilo; "A la larga se tienen más problemas con la gente si ésta se le fuerza y obliga y no se la tiene en cuenta y se pretende sacarle el máximo provecho". Es mejor no "exprimirlos" tanto y considerar en algo sus necesidades personales.

El gerente en este caso evita ejercitar su autoridad formal en el sentido 9.1, para lograr obediencia. En vez, su estilo implica el que trate de persuadir y "vender ideas". La siguiente frase es común: "No se debe dar órdenes sin explicar porqué y antes de saber si la gente se las aceptará".

Errores y Faltas.

Se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él. Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error pero se deja saber que la próxima vez se castigará. Cuando las acciones disciplinarias se hacen necesarias se gradúan de acuerdo con la magnitud de la falta.

El estilo 5.5 pone énfasis en tradiciones, precedentes y normas previamente establecidas, en las relaciones diarias dentro de la empresa. La autoridad no se ejerce directamente (como en 9.1) sino más bien se hace constante referencia a esas normas y procedimientos.

Comunicaciones.

Bajo esta orientación se da tanto peso a la organización formal como a la informal. Se considera que toda organización debe tener sus normas, procedimientos y políticas y se cree en la existencia de líneas de comando, especialización de tareas, unidad de mando, pero se reconoce la existencia de la organización informal, sin embargo el tratamiento que se da a esta última es el de pretender usarla para evitar que la gente se frustre.

Resolución de Conflictos.

La actitud del gerente 5.5 bien puede estar resumida en la siguiente frase: "En razón de la naturaleza humana es imposible pretender la obtención total de las metas de producción o la satisfacción de las necesidades de la gente. En uno u otro caso se crearía problemas. Es necesario ceder en ambos sentidos. El progreso depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a algo para obtener algo".

Cuando se presentan conflictos lo mejor es no dejarlos progresar ni hacerles frente directamente. Lo oportuno y sabio es lograr que cada una de las partes ceda en algo y así todo el mundo queda contento.

Resumen.

El factor humano en la organización es tan importante como el factor producción. Es necesario guardar un balance

entre los dos y esto se logra en este estilo de orientación. Se presume que la gente colaborará si se le explica algo sobre el objetivo de su tarea. Sin embargo, esta comunicación sólo se hace para que la gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de aminorar resistencias no porque se considere ciertamente que los trabajadores tienen verdaderamente algo importante para aportar. El énfasis está en dar a la gente sentido de participación, no en dejarla participar realmente en decisiones.

5.- EL ESTILO 9.9

En el ángulo superior derecho se encuentra el estilo 9.9 . Allí una alta preocupación por la producción es acompañada de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la empresa. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción, lo cual es posible involucrandolos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros de realizar una tarea bien hecha. Son aprovechadas para lograr objetivos organizacionales.

A diferencia del enfoque 5.5, el enfoque 9.9 está orientado a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o la costumbre.

Utilizando tanto las facultades mentales de la gente como sus habilidades de realización y ejecución se busca lograr el más alto nivel posible de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades de superación y desarrollo de los empleados. Sociabilidad sólo por motivos de amistad o po-

der como un fin en sí mismo no representan necesidades sanas. Las motivaciones básicas del individuo y al mismo tiempo los aspectos críticos de la organización están representados por el sentido de cumplimiento de una tarea y el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye realiza una labor importante se satisfacen tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización.

La Gerencia.

El Gerente en este caso aún retiene la responsabilidad de planear y dirigir, pero al hacerlo utiliza los recursos y conocimientos de sus subordinados. Existe participación real de los subalternos, para no darles sentido de la importancia, sino porque se considera que sus conocimientos son buenos y pueden contribuir a mejores decisiones. La idea general en el estilo 9.9 es crear condiciones de trabajo que facilitan el que la gente entienda los problemas, se vea involucrada en los resultados y en donde sus ideas impliquen verdaderas contribuciones. Cuando la gente puede pensar y puede influir en el resultado, no se resiste, se muestra complaciente. La creencia de que la gente es capaz de dar lo mejor de sí en vez de buscar lo mejor para sí, es central en esta orientación.

Dirección y Control.

Bajo la orientación 9.9 dirección y control se logran permitiendo que los subordinados participen en el señalamiento de los objetivos de la organización y por consiguiente, los entiendan y acepten. Posteriormente será solamente natural que traten de hacerlos cumplir. El presupuesto básico es que si los individuos están interesados en el resultado, no hay necesidad de dirección y control externos al individuo, ejercidos de la manera tradicional por

un jefe que manda y espera que sus subordinados obedezcan. Una buena gerencia permitirá un alto grado de autodirección y autocontrol.

Errores y Faltas.

Bajo el 9.9, cuando ocurre un error, tal circunstancia se convertirá en una oportunidad para aprender algo.

Relaciones.

Bajo esta orientación del jefe no es visto como el individuo que controla. El subalterno se ve como un miembro que contribuye dentro de un sistema en el cual todos se preocupan por cumplir con los objetivos de la empresa. El jefe es la clave en cuanto al flujo de información que viene de arriba. El subordinado es la clave en cuanto a la información que debe ser transmitida arriba y el punto de unión con niveles más bajos. El jefe es visto como un consultor, consejero y ayudante en cuanto a los asuntos de importancia y desde ese punto de vista es más que un individuo con autoridad en el sentido 9.1 o un animador en el sentido 1.9 o mensajero en el sentido 1.1 o por último, un conciliador en el sentido 5.5. Se convierte en un verdadero recurso para todos los niveles, desempeña labores de instructor y a todo momento está preocupado por el desarrollo de sus subalternos y por el desarrollo de su organización.

Resolución de Conflictos.

Bajo 9.9 se considera que en algunos casos surgen conflictos debido a desacuerdos lógicos en relación a la mejor manera de hacer las cosas. En este sentido parece práctico el considerar que los conflictos son inevitables. Sin embargo, el punto importante es pensar que estos pueden --

ser resueltos favorablemente.

Es cierto que algunos conflictos pueden representar barreras para la obtención de resultados, pero no es menos cierto que en otros representan oportunidades para promover innovaciones, creatividad y desarrollo de nuevas ideas. La clave está en como "manejar los conflictos y aprovechar sus aspectos positivos."

La orientación 9.9 indica que los conflictos no se deben esconder sino se deben enfrentar con valor y decisión. Deben sacarse a la luz, ponerse encima de la mesa y hacer esfuerzo por resolverlos analizando sus causas más que sus síntomas

Resumen.

Una necesidad de la gente es satisfecha en la teoría 9.9. La necesidad de estar involucrado y comprometido con la realización de un trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas son utilizadas. La orientación 9.9 integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir de mejor manera las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y de la sociedad en general.

CAPITULO IV

EJERCICIO DE AUTOEVALUACION

PARA DETERMINAR SU ESTILO DE DIRECCION EN BASE A LA TEORIA
DE BLAKE AND MOUTON

Este instrumento proporciona una comparación de los valores administrativos. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada renglón seleccionando los números apropiados. Algunas de las alternativas le parecerán igualmente inadecuadas. Por favor trate de escoger la que relativamente esté más de acuerdo a su manera de pensar.

Para cada renglón tiene usted tres puntos a distribuir en cualquiera de las combinaciones siguientes:

- 1.- Si usted aprueba completamente la alternativa (A) por sobre la (B) escriba 3 sobre la línea A y 0 sobre la línea B.

A 3

B 0

- 2.- Si usted aprueba completamente la alternativa (B) por sobre la (A) escriba:

A 0

B 3

- 3.- Si usted aprueba la alternativa (A) un poco más que la (B), escriba:

A 2

B 1

- 4.- Si usted aprueba la alternativa (B) un poco más que la (A), escriba:

A 1

B 2

Utilice únicamente la combinación de números que aparece en el ejemplo anterior. Trate de relacionar cada renglón con su pensamiento administrativo actual así como un cuanto a la forma más efectiva de administrador.

Haga su elección de cada par de alternativas.

- 1.- Un Gerente o supervisor es responsable de
 - A_____ Mantener en alto la moral de sus empleados: en esta forma la producción vendrá pos sí sola.
 - B_____ Mantener una alta producción: de esta manera la gente responderá.
- 2.- Al tratarse de sugerencias hechas por los empleados...
 - A_____ Usted no expresa su reacción a ninguna de ellas hasta que su jefe haya emitido su juicio, después comúñquela a sus empleados.
 - B_____ Leálas o escuchelas y decida por sí mismo si de berá pasarlas a su jefe; sin embargo, cerciórese de que sus empleados sepan que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
- 3.- Cuando alguno de sus empleados tiene problemas en el - desempeño de su trabajo, el jefe deberá....
 - A_____ Apoyarlo y animarlo: el empleado necesita saber que puede contar con su jefe.
 - B_____ Trabajar con el empleado para que comprenda -- cual es el problema y como puede evitarlo en el futuro.
- 4.- El Gerente que obtiene los mejores resultados es aquel que aclara a su gente lo que espera de ellos.....
 - A_____ Y no se retracta.
 - B_____ Pero comprende que la gente probablemente no corresponde completamente a lo esperado.
- 5.- En la Planeación, el Gerente deberá hacer participar a las personas afectadas a fin de.....
 - A_____ Dejar que formen sus propios planes, porque la gente cuando no es presionada aporta ideas con las que colabora voluntariamente.
 - B_____ Trabajar con ellos hasta desarrollar un plan mutualmente aceptable.
- 6.- Cuando un jefe ve que sus empleados se van temprano, - debere.....

- A_____ No decir nada para no herir sus sentimientos.
- B_____ Hablarles acerca de la importancia de su trabajo y como se les toma en cuenta el mismo, a la vez que se les menciona el hecho de que se van temprano.
- 7.- Para evitar cambios de parecer cuando el Gerente toma una decisión, deberá basarse en.....
- A_____ Informes, razonando profundamente para que no sea necesario cambiar de parecer si se encuentra con resistencia por parte de los empleados.
- B_____ Lo que separa que su Jefe apoyará, para asegurarse de que no habrá preguntas.
- 8.- La gente, siendo lo que es, generalmente.....
- A_____ Producirá más si su jefe se encarga de cuidar sus necesidades, emocionales, dándoles ánimo y reconociéndoles cuando lo merecen.
- B_____ Trabajaré para una mayor producción si se hace con un verdadero conocimiento de los factores involucrados.
- 9.- Desde su punto de vista la producción debe ser
- A_____ Lo más alta posible, sin importar las exigencias sobre los subordinados.
- B_____ Lo suficiente para mantenerse fuera de problemas.
- 10.- Cuando un empleado está en desacuerdo con el jefe, éste deberá escuchar para comprender.....
- A_____ Las ideas del empleado y explicar lo que piensa como jefe después deberá tomar todo el tiempo necesario para discutir el asunto con el empleado hasta obtener una solución aceptable.
- B_____ Los puntos de desacuerdo, después convencerá al empleado que sus propias opiniones son correctas.
- 11.- Un Gerente evita problemas.....
- A_____ Aceptando sin protestar el ritmo de trabajo que

los mismos empleados se han fijado.

- B _____ Hacer que los empleados encuentren placentero su trabajo fijándose su propio ritmo de trabajo.
- 12.- Para promover más empeño, el Jefe deberá desarrollar decisiones importantes con sus subordinados.....
- A _____ En equipo de Jefe y subordinado para coordinar esfuerzos.
- B _____ En forma aislada (El Jefe solo) para asegurar eficiencia y responsabilidad.
- 13.- Cuando hay conflictos entre los subordinados, el Jefe deberá mantenerse al margen.....
- A _____ A menos que haya problema, en cuyo caso deberá ofrecer su ayuda para aliviar la situación.
- B _____ Para que puedan resolver sus propios problemas de una forma u otra, así el jefe no se involucra ni se lo toman a mal.
- 14.- Cuando el Jefe se entrevista con sus empleados, el objetivo principal deberá ser....
- A _____ Desarrollar objetivos para delinear el trabajo y decidir como deberá efectuarse el mismo.
- B _____ Darles la oportunidad de participar haciendo -sugestiones y ayudando al Jefe a tomar decisiones sobre el curso de acción a seguir.
- 15.- Después que se ha terminado un trabajo difícil el Jefe deberá.....
- A _____ Demostrar su aprecio por un trabajo bien hecho suavizando las cosas para restaurar las buenas relaciones, ya que la tensión se desarrolla al estar llevando a cabo algún trabajo.
- B _____ Tener sus planes listos para el siguiente trabajo que deberá presentarles en cuanto terminen el anterior.
- 16.- Cuando los subordinados tienen problemas entre sí el Jefe deberá.....

- A_____ Hablar con ellos separadamente y al conocer -- los hechos ofrecer una solución justa para ambos.
- B_____ Evitar entrometerse ya que por lo general, las personas se vuelven contra los intrusos.
- 17.- Al terminar un trabajo, el Jefe deberá comentarlo con aquellos que lo llevaron a cabo.....
- A_____ Para ayudarles a que aprendan de la experiencia señalando los puntos fuertes y los puntos débiles, animándolos a que hagan sugerencias tendientes a mejorar.
- B_____ Para saber como se llevó a cabo el trabajo y - por lo tanto dar reconocimiento al grupo o individuo por su contribución sobresaliente, como debe ser.
- 18.- Cuando el Jefe y el Subordinado no están de acuerdo, el Administrador deberá.....
- A_____ Explicar las razones de su decisión, y aunque lo sienta su decisión es definitiva.
- B_____ Decirles que usted es el jefe y su decisión es definitiva.
- 19.- La armonía entre los subordinados puede obtenerse....
- A_____ Induciéndolos a resolver activamente los problemas de trabajo.
- B_____ Haciéndoles saber que primero está el elemento humano.
- 20.- Cuando algunos de sus subordinados se resiste a trabajar como se le ha ordenado, usted como Gerente deberá
- A_____ Explicarle que los Reglamentos son para beneficio de todos y pedirle que los cumpla; para -- bien de todos.
- B_____ Ignorar la situación por un tiempo; no hay razón para provocar un pleito que pueda ocasionar un mal reporte a la Dirección.

- 21.- Para que un subordinado obtenga el más alto respeto de su Jefe deberá informarle de....
- A_____ Lo que necesita saber a fondo; ya sea que las cosas vayan bien o mal.
- B_____ Unicamente de las cosas que están fuera de orden y que requieran su atención directa.
- 22.- Cuando un Gerente está planeando una operación y sus empleados le proporcionan algunas ideas, deberá incluir.....
- A_____ Las sugerencias que crea son de valor y deberá recordar agradecer a quienes contribuyeron.
- B_____ Todas las sugerencias en alguna forma, ya sean buenas o no.
- 23.- Al ocurrir violaciones a políticas de la Institución el Gerente deberá.....
- A_____ Actuar de manera rápida y correctiva para asegurarse de que no volverá a suceder.
- B_____ Permitir que suceda; uno aprende mejor cuando descubre sus propios errores.
- 24.- Cuando se está desarrollando un nuevo proyecto, el Jefe deberá.....
- A_____ Trabajar con su gente reuniendo información y tomando las decisiones necesarias que regirán tanto al subordinado como el proyecto se llevará a cabo.
- B_____ Reunir la información relevante, buscar ideas - de aquellas personas que trabajan en el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones después presentará su solución a los subordinados ganando su colaboración para el mismo mostrándoles como se han tomado en cuenta sus ideas
- 25.- Al planear su trabajo el Gerente deberá.....
- A_____ Confiar en su propia experiencia y si es necesario en la de expertos. Plantear la forma en -- que deberá hacerse el trabajo y luego asignar -

sus responsabilidades individualmente a cada --
hombre.

B _____ Hablar con cada uno de sus subordinados y ayu--
darle a planear el trabajo en la forma que el -
debe hacerlo.

26.- Un Gerente deberá.....

A _____ Comprender que la gente no desea trabajar mu--
cho, pero deberá ver la forma en que se traba--
je lo suficientemente para salir del paso.

B _____ Obtener producción haciendo que sus subordina--
dos tomen parte en las decisiones que los afec--
tan.

27.- Las metas deberán fijarse.....

A _____ No altas, pero tampoco bajas, de esta forma -
los subordinados comprenderán que son justas.

B _____ Reconocer que deben fijarse tan alto como los
subordinados las acepten con gusto.

28.- El Jefe deberá reconocer que si la gente trata de tra--
bajar lo menos posible.....

A _____ Deberá forzarlos tanto como pueda aunque provq
que descontento y antagonismo.

B _____ No puede hacer mucho al respecto, excepto acep--
tar la situación.

29.- Cuando el Gerente revisa la actuación de un subordina--
do....

A _____ Deberá discutir los puntos fuertes y débiles -
del subordinado, enfatizando su punto más débil
pero asegurandóse de que el subordinado com--
prende y acepta la forma en que ha sido evalua--
do.

B _____ Evaluará que tan bien han trabajado juntos, -
considerará los cambios positivos tanto en el
Jefe como en el subordinado y establecerá me--
tas de mejoramiento para ambos.

30.- Al seguir el progreso en el trabajo del subordinado,

el Jefe deberá.....

A ___ Dejar en paz al subordinado: si algo va mal, -
ya se enterará por los medios usuales.

B ___ Averiguar como se siente el subordinado, asegu-
rándose de que ellos se dan cuenta de su preo-
cupación en interés por su bienestar.

31.- Una manera de obtener resultados es fijar metas para
subordinados y

A ___ Solicitar su cumplimiento desde el principio.

B ___ Solicitar su ayuda si estas metas no se obtie-
nen.

32.- Cuando el Jefe y el Subordinado no están de acuerdo,
el Jefe deberá.....

A ___ Ser práctico y no hacer nada ya que lo más pro-
bable es que el problema se solucione solo.

B ___ Tratar el desacuerdo abiertamente y arreglarlo
de una vez por todas.

33.- Un Gerente que verdaderamente conoce a las personas
deberá planear un trabajo.....

A ___ Mostrando a sus subordinados el cuadro comple-
to, después de tomar en cuenta las ideas de -
los subordinados que tomarán parte en el traba-
jo.

B ___ Llegando a sus propias decisiones después de
tomar en cuenta las ideas de los subordinados
que tomaran parte en el trabajo.

34.- Las juntas del Jefe con los subordinados son de gran
ayuda cuando se usan para.....

A ___ Tomar decisiones en cuanto a la forma en que -
deberá hacerse el trabajo.

B ___ Transmitir decisiones sobre como deberá hacer-
se el trabajo.

35.- Al examinar la actuación del empleado, el Jefe deberá
comprender que.....

A ___ Puesto que la mayoría de las evaluaciones for-
males son un poco delicadas y pueden lastimar
sentimientos, la experiencia en el trabajo es

el mejor maestro.

- B ____ Es importante para el empleado entender su ver
dadero lugar con relación a otros empleados.
- 36.- Cuando un empleado no está de acuerdo con su Jefe, el jefe deberá.....
- A ____ Cambiar su posición para conservar la cooperación.
- B ____ Ver que el empleado obedezca ordenes.
- 37.- Después de planear un trabajo, el Jefe deberá
- A ____ Observar el progreso de los puntos de más inte
rés y decidir junto con la gente que está ha-
ciendo el trabajo si el proyecto amerita cam-
bios.
- B ____ Dejar que los hombres desarrollen el trabajo,
ya que le consultarán todos los problemas que
consideren importantes.
- 38.- Un Gerente deberá.....
- A ____ Obtener ideas y opiniones de las personas que
harán el trabajo antes de decidir lo que debe-
rá hacerse.
- B ____ Usar su propio conocimiento y habilidad para -
determinar lo que deberá hacerse ya que para -
eso está el empleado.
- 39.- Un Gerente puede reducir resistencia a los cambios...
- A ____ Resaltando los aspectos positivos a las perso-
nas.
- B ____ Actuando con extrema cautela para no romper la
rutina.
- 40.- Cuando surge un desacuerdo entre el Jefe y el subordi-
nado, el Jefe
- A ____ Y el subordinado deberán analizar el desacuer-
do hasta que ambos lleguen a una decisión fi-
nal.
- B ____ Dirá la última palabra.

INSTRUCCIONES PARA OBTENER SU PUNTUACION
Y DETERMINAR SU ESTILO DE LIDERAZGO

Después de realizar el Cuestionario, deberá pasar cada una de las respuestas ó números en el cuadro correspondiente y sumar cada una de estas columnas. Su estilo de liderazgo será aquel en cuya columna haya obtenido mayor puntuación.

Una forma de verificar su resultado podría ser analizando, cada una de las preguntas, que se refieren a su estilo de liderazgo esto lo puede realizar de la siguiente manera; el cuestionario esta elaborado en base a diez combinaciones de los cinco estilos de liderazgo, de esta forma usted puede revizar cada una de las combinaciones en -- las cuales se presente su estilo de liderazgo.

A continuación presento cada una de las combinaciones y las preguntas que cada una de estas contiene, de esta manera usted puede confirmar su resultado.

Combinación 9.1 y 1.9
-preguntas: 1, 15, 36, 25.

Combinación 9.9 y 1.1
-preguntas: 5, 26, 32, 37.

Combinación 5.5 y 1.1
-preguntas: 2, 16, 35, 29

Combinación 1.9 y 1.1
-preguntas: 11, 13, 30, 39

Combinación 9.9 y 1.0
-preguntas: 3, 10, 8, 17, 19.

Combinación 9.9 y 9.1
-preguntas: 12, 21, 34, 40.

Combinación 9.1 y 5.5
-preguntas 4, 18, 31, 38

Combinación 9.9 y 5.5
-preguntas 14, 24, 29

Combinación 5.5 y 1.9
-preguntas 6, 22, 27.

Combinación 9.1 y 1.1
-preguntas 7, 9, 23, 28.

VALORES ADMINISTRATIVOS

	9,9	9,1	5,5	1,2	1,1
1		B		A	
2			B		A
3	B			A	
4		A	B		
5	B				A
6			B	A	
7		A			B
8	B			A	
9		A			B
10	A		B		
11				B	A
12	A	B			
13				A	B
14	A		B		
15		B		A	
16			A		B
17	A			B	
18		B	A		
19	A			B	
20			A		B

TOTAL DE CADA COLUMNA

	9,9	9,1	5,5	1,2	1,1
21	A	B			
22			A	B	
23		A			B
24	A		B		
25		A		B	
26	B				A
27			A	B	
28		A			B
29	B		A		
30				B	A
31		B	A		
32	B				A
33			B	A	
34	A	B			
35			B		A
36		B		A	
37	A				B
38		B	A		
39				A	B
40	A	B			

=120

CONCLUSION

El Liderazgo está considerado como uno de los factores más importantes que afectan el rendimiento en la organización. Hay muchas definiciones de liderazgo, las definiciones actuales tienden a entender el liderazgo como un elemento dinámico, particularmente en su relación con sus subordinados. El liderazgo efectivo se puede entender en términos de las habilidades de un individuo para estimular y dirigir a los subordinados para desempeñar tareas específicas que el líder considere importantes.

Existen diversas teorías acerca del liderazgo, las primeras teorías en las décadas de 1920 a 1950 enfatizaron el papel de las características personales tales como la inteligencia, el dominio, la iniciativa, etc. Se conocen como teorías de los rasgos del líder. Desde 1950, se ha prestado más atención a la situación en la que actúan los líderes, de acuerdo con las teorías situacionales, las características de los subordinados y la situación, también deben considerarse además de las características del líder y su estilo. Otro de los aspectos estudiados en cuanto al líder ha sido la conducta, de ese tipo de teorías ha surgido teorías tales como la de Rensis Likert, quien determina cuatro estilos de liderazgo en su teoría, sistema autoritario, demócrata, sistema de consulta y participativo.

Otra importante teoría dentro de las teorías de la conducta es la desarrollada por Robert R. Blake y Jane Mouton, quienes enfocan su teoría hacia las actitudes y comportamiento del Jefe en cuanto a dos posibilidades que puede tener: hacia la producción o hacia el personal de la empresa. Para analizar los estilos de liderazgo detalladamente Blake y Mouton usan la matriz gerencial como una base -

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Robert Tannenbaum and Warre H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Patern". Harvard Business Review. Vol.36 No. 2 pp.95-101.
- 2.- Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers. Leadrship and -- Ejective Management. Scott, Floresman and Company,1974
- 3.- O. Jeff Harris Jr. "Administración de Recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos" Ed. Limusa Ptimera Edición. 1982
- 4.- Brasil C. Douglas:"Conducción y Liderazgo". Editorial, El Ateneo. Buenos Aires.
- 5.- Broune G.G. Thomas S. Cohm: "El Estudio del Liderazgo" Paidos, Buenos Aires.
- 6.- Henry L. Sisk y Mario Sverdlik:"Administración y Gerencia de Empresas" Editorial South-Western Publishing CO. Cincinnati, Ohio USA 1979
- 7.- De Armond Fred: Dirección y Eficiencia en la Empresa". Editorial Labor, S.A. México, 1975
- 8.- Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman:"Administración de Personal". South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, USA 1984.

para expresar la relación entre el interés por las personas e interés por la tarea. Al usar la matriz e identificar su conducta en las dimensiones o áreas de interés por la tarea, para la tarea o para las personas, los directivos pueden comprender mejor el enfoque que ellos usan con sus subordinados. La matriz en sí, sin embargo solamente ofrece la estructura conceptual, es por eso que para facilitar a las personas el conocimiento de su estilo de liderazgo de acuerdo con esta teoría, incluyo un ejercicio de Autoevaluación, mediante el cual los directivos y supervisores podrán identificar su estilo y los cambios requeridos en el personal y en la organización para llegar a ser más efectivo en sus relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Robert Tannenbaum and Warre H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Patern". Harvard Business Review. Vol.36 No. 2 pp.95-101.
- 2.- Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers. Leadrship and -- Ejective Management. Scott, Floresman and Company,1974
- 3.- O. Jeff Harris Jr. "Administración de Recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos" Ed. Limusa Ptimera Edición. 1982
- 4.- Brasil C. Douglas:"Conducción y Liderazgo". Editorial, El Ateneo. Buenos Aires.
- 5.- Broune G.G. Thomas S. Cohn: "El Estudio del Liderazgo" Paidos, Buenos Aires.
- 6.- Henry L. Sisk y Mario Sverdlik:"Administración y Geren^{cia} de Empresas" Editorial South-Western Publishing CO. Cincinnati, Ohio USA 1979
- 7.- De Armond Fred: Dirección y Eficiencia en la Empresa". Editorial Labor, S.A. México, 1975
- 8.- Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman:"Adminis^{tración} de Personal". South-Western Publishing Co. Cin^{cin}nati, Ohio, USA 1984.