

308902

7  
2 y



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA IMPORTANCIA DEL LIDER EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS  
IRENE RIVERA MAY  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Director: LIC. LUIS BONNER DE LA MORA  
México, D.F. Septiembre de 1991



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.

# INDICE

Introducción .....	1
<b>1. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO</b>	
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 El liderazgo de grupos de trabajo .....	23
1.3 Estilos de liderazgo .....	30
1.4 Naturaleza del liderazgo organizacional .....	39
1.5 Factores para que exista una autoridad .....	41
<b>2. EL LIDER</b>	
2.1 Aptitudes del líder .....	46
2.2 Actividades y funciones .....	54
2.3 El poder y la autoridad .....	66
<b>3. EL SUPERVISOR</b>	
3.1 Origen .....	77
3.2 Tipos de supervisores .....	84
3.3 Círculos de Calidad .....	87
<b>4. EL COMPORTAMIENTO DEL SUBORDINADO</b>	
4.1 Entendimiento del empleado .....	93
4.2 Participación de los subordinados .....	100
4.3 Frustración y mecanismos de defensa .....	104
Conclusiones .....	110
Bibliografía .....	114

**INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

En la empresa, el papel de líder juega un rol de suma importancia, ya que el líder es el elemento de un grupo que potencialmente logra ejercer la mayor influencia dentro del mismo. Para lograr éxito en esta función, no sólo es necesaria la responsabilidad y autoridad que se les asigne por el puesto jerárquico, sino también de su habilidad para trabajar efectivamente a través y con sus subordinados.

Los directivos y supervisores deben lograr participación de las personas a su cargo y al mismo tiempo aceptar la responsabilidad por las acciones realizadas por éstos.

Se puede entender como liderazgo, la forma de lograr que los demás hagan lo que uno quiere, para así conseguir los objetivos de la Organización. Un buen líder obtiene esto y mucho más, procurando además ser eficaz.

En este trabajo, el cual consta de cuatro capítulos, se observa la importancia que tiene el líder en el comportamiento organizacional.

Se comienza exponiendo los fundamentos del liderazgo, desde sus antecedentes, en donde se explican las diferentes teorías presentadas, hasta los estilos que existen y los factores que influyen en la autoridad.

A continuación se describen las actitudes, actividades y funciones del líder y la diferencia entre poder y autoridad. Asimismo, se trata el tema del supervisor comentando cual fue su origen, la clasificación de los diferentes supervisores y la importancia de los Círculos de Calidad dentro de una Organización.

Finalmente se observa la participación de los subordinados, las formas que tiene éste para exteriorizar su frustración, así como los mecanismos de defensa utilizados por los mismos ante situaciones desfavorables.

El objetivo de este trabajo, es tratar de explicar en forma clara y concisa la importancia que tiene el líder dentro del comportamiento organizacional, buscando así lograr una óptima relación entre el supervisor o líder y el subordinado.

## CAPITULO 1

### FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO

## 1. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO

### 1.1 ANTECEDENTES

El liderazgo es el ejercicio del poder para dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

En este caso, dirigir significa hacer que los individuos actúen de cierta forma o que sigan una estrategia en particular. El tema central del liderazgo, consiste en hacer que las cosas se realicen a través de las personas.

En primer lugar, el liderazgo debe comprender a otras personas -subalternos o seguidores-. Por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo ayudan a definir la posición relativa de aquel y a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subalternos, todas las cualidades del dirigente serían inaplicables.

En segundo lugar, el liderazgo supone una distribución desigual del poder, entre dirigentes e integrantes del grupo. Los dirigentes tienen autoridad para orientar algunas de las actividades del grupo, mientras que los miembros de éste no tienen autoridad para dirigir las actividades de aquellos.

En tercer lugar, además de estar capacitados legítimamente para dirigir a sus subalternos o seguidores, los dirigentes también pueden ejercer influencia.

El liderazgo es tan importante para el éxito organizacional, que algunos escritores de la Administración recomiendan que al entrevistar candidatos para cubrir un puesto administrativo vacante, el entrevistador debe tratar de descubrir el estilo de liderazgo del candidato, con el objeto de ver si es el apropiado para las necesidades de la organización.

Liderear no es lo mismo que administrar. Aunque algunos administradores son líderes y algunos líderes son administradores, no son actividades idénticas. El liderazgo es un subconjunto de la administración. La administración es mucho más amplia en cuanto a su campo que el liderazgo y se centra en aspectos tanto conductuales como no conductuales. El liderazgo pone de relieve principalmente aspectos conductuales.

Para entender mejor esto, se puede decir que los gerentes o administradores deben planear, organizar, dirigir y controlar, mientras que los líderes lo que deben hacer es comunicarse, motivar, resolver conflictos, coordinar y orientar, logrando de esta manera influir en los demás para que los sigan.

Es muy importante que los líderes a su vez sean gerentes eficientes, ya que si es un líder, pero es un gerente mediocre, tendrá deficiencias en la planeación o en algún otro deber gerencial.

En ocasiones, la acción apropiada de liderazgo es mantenerse a la expectativa, sin presionar al grupo a guardar silencio para que otros hablen, mantenerse calmado en tiempos de conmoción, dudar y demorar las decisiones.

Los líderes son el elemento clave de toda organización, ya que los buenos líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores resultados.

Una empresa que cuenta con mejores líderes, hace una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva. El liderazgo está considerado como uno de los factores más importantes que afectan al rendimiento de la Organización.

En un estudio sobre las deficiones de liderazgo, Stogdill las agrupó en categorías que lo consideran:

"1.- El centro de los procesos de grupo.

2.- Una expresión de la personalidad y su efecto en los individuos." (1)

(1) STOGDILL, Ralph. Handbook of Leadership: A Survey on theory and research. pp 75

- 3.- El arte de inducir al seguimiento.
- 4.- El ejercicio de la influencia.
- 5.- Una forma de conducirse frente a un grupo de subordinados.
- 6.- Una forma de persuasión.
- 7.- Una relación de poder.
- 8.- Un elemento básico para el logro de metas.
- 9.- El efecto de una interacción.
- 10.- Un papel diferenciado de la Organización.
- 11.- La base de la estructura administrativa." (1)

Las personas que ocupan posiciones de dirección en las Organizaciones, deben desempeñar actividades que están dirigidas hacia la realización del objetivo y que mantienen la estabilidad en el grupo de trabajo al aumentar las necesidades personales y las realizaciones satisfactorias de los miembros del grupo. El éxito de la Organización depende de la habilidad de los líderes para coordinar ambos tipos de actividad simultáneamente. Cualquier definición de liderazgo, debe incluir los dos aspectos: el cumplimiento de objetivos y la estabilidad del grupo.

Las definiciones actuales tienden a entender al liderazgo como un elemento dinámico, particularmente en su relación con la motivación.

(1) STOGDIL, Ralph. Handbook of Leadership: A Survey of theory and research. pp 75

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. De esta manera, los líderes son efectivos solamente en cuanto puedan motivar a sus subordinados o subalternos a desempeñar el trabajo.

Durante muchas décadas, el liderazgo ha sido estudiado en una amplia variedad de situaciones dentro y fuera del trabajo.

El fenómeno de liderazgo es tanto individual como de grupo. No se puede ejercitar el liderazgo si no se cuenta con el grupo. El líder necesita flexibilidad para resolver los problemas que se le presenten, pero si está respaldado por un grupo competente, se puede esperar mayor éxito que si no lo tuviese.

El liderazgo se presenta en estructuras formales y en cierto grado, todo acto de influencia en cuestiones de índole organizacional es de liderazgo.

No hay ninguna teoría de liderazgo que se acepte universalmente, pero existen tres enfoques fundamentales. En el primero, se considera que el liderazgo depende de una serie de rasgos; en el segundo, se busca identificar comportamientos personales relacionados con un buen liderazgo

y en el tercero, se piensa que existen determinadas condiciones que influyen en la eficacia del liderazgo.

### Enfoque de Rasgos

Este enfoque, también llamado enfoque de personalidad del liderazgo, se basa en las primeras investigaciones acerca del liderazgo, las cuales parecían suponer que un buen líder nace y no se hace. La principal corriente de estas investigaciones trataba de describir a los líderes exitosos en la forma más precisa posible.

Pensaban que si podían resumir en un perfil los rasgos de personalidad de un líder exitoso, sería bastante sencillo señalar a aquellos individuos que podrían o no ser colocados en posiciones de liderazgo.

En un estudio se concluye que los líderes exitosos tienden a poseer ciertas características, que son:

- 1.- Inteligencia, incluyendo juicio y habilidad verbal.
- 2.- Logros anteriores en cuanto a escolaridad y deportes.
- 3.- Madurez y estabilidad emocional.
- 4.- Confianza, perseverancia e inquietud de logro continuo.
- 5.- Capacidad de participar socialmente y adaptarse a diversos grupos.
- 6.- Deseo de status y posición socio-económica.

Al evaluar estos estudios, se observó que ningún rasgo o combinación de rasgos garantiza el que un líder sea exitoso, sino de la adecuación de éstos y de las exigencias de la situación en que se encuentre el sujeto.

El liderazgo es un aspecto mucho más complejo que la simple descripción de los rasgos de personalidad de los líderes exitosos.

#### Enfoque de Estilos

Una vez que los investigadores se dieron cuenta que el liderazgo no dependía de la presencia de una serie de rasgos, trataron de aislar los comportamientos inherentes al liderazgo.

Con esta investigación se observó que las conductas de liderazgo adecuadas en una situación no lo eran necesariamente en otra.

Las investigaciones se han centrado principalmente en dos aspectos del comportamiento del liderazgo: las funciones y los estilos del liderazgo.

El primer aspecto del comportamiento del liderazgo, se centra en las funciones que realizan los líderes dentro de su grupo, no en el líder individual.

De acuerdo a los estudios, para que un grupo opere debidamente, es necesario que alguien cumpla con dos funciones centrales: las funciones orientadas a las tareas y las funciones orientadas al mantenimiento del grupo. Con esto, se ha descubierto que los grupos más eficaces muestran alguna variedad de liderazgo compartido, en donde una persona realiza las funciones orientadas a las tareas y otra persona realiza las funciones sociales.

El segundo aspecto del comportamiento del liderazgo se centra en el estilo que utiliza el líder al tratar con sus subordinados. Existen principalmente dos estilos: orientado a las tareas y orientado a los empleados.

En el primer estilo, los gerentes dirigen a sus subordinados, supervisando estrechamente la ejecución de la tarea. Aquí el gerente se preocupa más por la realización del trabajo que por el crecimiento y desarrollo de sus subordinados.

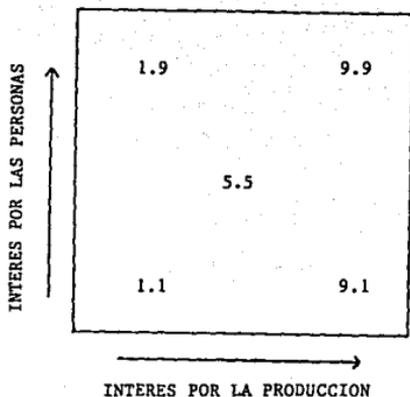
En el segundo estilo, los gerentes o líderes buscan motivar a sus empleados en lugar de controlarlos a través de la participación en las decisiones que les afectan y estableciendo relaciones amistosas, de confianza y de respeto.

Con el objeto de buscar cual de estos dos estilos es el que favorece el mejor desempeño del grupo, en la Ohio State University se elaboró un estudio de la eficacia de las conductas de liderazgo creando dos ejes: estructura de iniciación (orientada a la tarea) y consideración (orientada a los empleados).

Se observó que la rotación de los empleados era mínima y tenían una gran satisfacción con los líderes que tenían gran consideración. Por el contrario, se obtuvo un gran número de quejas y una gran rotación, cuando tenían líderes bajos en consideración y con una alta estructura iniciadora.

Sin embargo, se descubrió que las clasificaciones de la eficacia de los líderes hechas por los subordinados, no dependían de un estilo particular del líder, sino de la situación existente en ese momento.

Otro estudio basado en los estilos de liderazgo es el "Grid Gerencial de Blake y Mouton". Este identifica una gama de conductas gerenciales basadas en las formas en que interactúan entre sí los estilos orientados a las tareas y a los empleados.



La administración del estilo 1.1 es una administración pobre, en la cual se tiene poco interés por las personas y por las tareas.

En el estilo 1.9, existe mucho interés por los empleados y muy poco interés por las tareas o la producción.

El estilo 9.1 es una administración autoritaria, en donde existe un gran interés por la producción y muy poco interés por los empleados.

El estilo 5.5 es una administración intermedia o de equipo. Aquí se tiene un gran interés por la producción y también por la moral y satisfacción de los empleados. Biske y Mouton afirman que este estilo es el más eficaz.

Rensis Likert ideó un modelo de cuatro niveles referente a la eficacia gerencial:

Sistema 1 - Explotador

Autoritario

Sistema 2 - Benevolente

Autoritario

Sistema 3 - Consultativo

Sistema 4 - Participativo

En el sistema 1, los gerentes toman todas las decisiones relacionadas con el trabajo y ordenan realizarlas a sus subordinados. Los gerentes tienen poca confianza en sus subordinados y éstos a su vez le temen a los gerentes.

En el sistema 2, los gerentes dan órdenes, pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarios. Existe mayor flexibilidad para realizar sus labores, pero teniendo procedimientos muy estrictos.

Los gerentes en el sistema 3, fijan metas y dan las órdenes una vez que las platicaron con sus subordinados, los cuales pueden tomar decisiones, dejando a los gerentes solamente las decisiones generales y más importantes. Se utilizan recompensas.

El sistema 4 es el ideal. En éste, el grupo establece las metas y toma las decisiones. Se utilizan además de las recompensas económicas, la sensación de autoestima y de importancia personal. Existe una relación franca, amistosa y de mutua confianza.

Tannenbaum y Schmidt escribieron uno de los primeros y quizá mejor conocidos análisis del enfoque situacional para el liderazgo. En este análisis, se da mayor importancia a situaciones en las cuales el líder toma decisiones. Puesto que una de las tareas más importantes del líder consiste en tomar decisiones sólidas, las ideas sobre la práctica y la legitimidad del liderazgo deben hacer cierto hincapié en la toma de decisiones.

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, hizo necesaria la formulación del enfoque situacional, en donde señala que el tipo de conducta directiva requerida en una situación puede no ser apropiada en otra situación diferente.

De acuerdo a Tannenbaum y Schmidt, 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 cabo sus responsabilidades de liderazgo. Cada situación o problema que requiere una decisión puede tener un enfoque diferente.

Los investigadores trataron de descubrir los factores de la situación que influyen en la eficacia de un estilo particular de liderazgo.

Es muy importante la percepción de la situación de trabajo por el gerente, ya que esto determinará como lo afectará dicha situación.

Los factores que influyen en la eficacia del líder son:

- Personalidad del líder, sus experiencias y expectativas.
- Las expectativas y comportamiento de los superiores.
- Características, expectativas y comportamiento de los subordinados.
- Necesidades de la tarea.
- Cultura y políticas organizacionales
- Expectativas y comportamiento de los colegas.

Además de estos factores, existen la cultura y políticas de la Organización, las cuales afectan también la eficacia del líder.

Estos factores influyen a su vez en el líder. El proceso de influencia es recíproco, ya que los líderes y miembros del grupo influyen unos a otros y afectan a la eficacia del grupo entero.

#### Enfoque Situacional o de Contingencia

Según esta perspectiva, las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación: las tareas por realizar, las destrezas y expectativas de los subordinados, el ambiente organizacional, las experiencias pasadas del líder y de los subordinados, etc.

Esta perspectiva ha dado origen a los enfoques de contingencia, los cuales buscan especificar factores situacionales que determinan la eficacia de un estilo particular.

Existen principalmente tres modelos de contingencia del liderazgo, los cuales son los siguientes:

Modelo de Contingencia de la Efectividad del Líder

Fred Fiedler fué uno de los primeros en desarrollar una teoría de liderazgo en una situación. Se le conoce como Modelo de Contingencia de la Efectividad del Líder. En este modelo, propone que la naturaleza de la situación se evalúa examinando tres factores:

- las relaciones entre el líder y el subordinado.
- la estructura de la tarea.
- el poder que proviene de la posición del líder.

Las relaciones entre el líder y los miembros constituye el factor más importante del poder y la eficacia del líder.

La estructura de la tarea es la segunda variable más importante en una situación de trabajo. Cuando la tarea está muy estructurada con procedimientos e instrucciones, los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que deben hacer. Los gerentes automáticamente cuentan con una gran autoridad.

Respecto al poder del puesto, algunos puestos suponen mucha autoridad y poder. Un gran poder de posición simplifica la tarea del líder consistente en influir en los subordinados, mientras que poco poder de puesto, dificulta su misión.

Existen ocho combinaciones posibles de estas tres variables. Usando estas ocho categorías de situaciones de liderazgo y sus dos tipos de liderazgo enfocados a la preferencia de los compañeros de trabajo, Fiedler realizó un estudio para ver qué tipo de líder era el más eficaz en cada situación.

El modelo de Fiedler señala que una adecuación apropiada entre el estilo del líder y la situación favorece un buen desempeño gerencial.

#### Modelo de Trayectoria-Meta

El modelo de liderazgo basado en la trayectoria-meta, nos ayuda a entender y predecir la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. Este modelo fue creado por Martin G. Evans y por Robert J. House.

Se basa en un modelo de expectativas donde se afirma que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa y de atractivo. Este enfoque se centra en el líder como fuente de recompensas, ya que busca predecir los diferentes tipos de recompensa y los estilos de liderazgo que afectan el desempeño, la motivación y la satisfacción de los subordinados.

Los gerentes determinan la disponibilidad de las "metas" (recompensas) y aclaran los caminos que conducen a su obtención. El estilo de liderazgo que mejor motive a los subordinados dependerá de los tipos de recompensa que más desean.

House intentó ampliar este enfoque, identificando las variables que ayudan a determinar el estilo de liderazgo más eficaz. Estas variables son:

- Características personales de los subordinados.
- Presiones experimentadas y exigencias en el lugar de trabajo.

Según House, el estilo de liderazgo preferido por los subordinados dependerá de sus rasgos personales. Además distingue tres factores para determinarlo mejor:

- 1) La naturaleza de las tareas de los subordinados afecta el estilo de liderazgo, debido a que si es un trabajo muy rutinario, no se necesita un estilo muy directo, en cambio, si el trabajo es desagradable, es importante un estilo que apoye al subordinado.
- 2) El sistema formal de autoridad de la organización, permite a los subordinados saber qué acciones tomadas por ellos serán aprobadas y cuáles no.

- 3) El grupo de trabajo de los subordinados influye en el estilo de liderazgo, ya que el líder motivará a los subordinados en la medida en que compense lo que ellos juzgan deficiente, ya sea en la tarea, en el sistema de autoridad o en el grupo de trabajo.

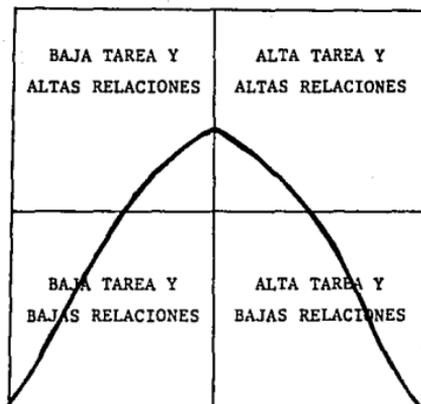
La teoría de la trayectoria-meta es importante, debido a que busca explicar el porqué un estilo particular de liderazgo es más eficaz en una determinada situación.

### Teoría Situacional

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard propusieron la Teoría Situacional, en donde afirman que el estilo más eficaz de liderazgo depende de la madurez de los subordinados. En este enfoque, definen a la madurez como el deseo de logro, la disposición de aceptar responsabilidades y la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Según Hersey y Blanchard, la relación entre el gerente y los subordinados pasa por cuatro fases. A medida que los subordinados se desarrollan, los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo.

(Bajo) Comportamiento en relaciones (Alto)



(Bajo) Comportamiento en la tarea (Alto)  
(Maduro) Madurez de los seguidores (Inmaduro)

En la primera fase, es necesario un gerente directivo, ya que la persona es de nuevo ingreso en la organización y necesita que lo guíen.

A medida que los subordinados van aprendiendo sus tareas, es importante seguir orientándose a las tareas, pero también es importante la confianza y el respaldo del gerente hacia los subordinados.

En la tercera fase, aumentan la capacidad y la motivación de los subordinados, buscando éstos una mayor responsabilidad. En este caso, ya no es necesario que el gerente sea directivo.

En la cuarta fase, los empleados van adquiriendo más confianza, se tornan más autodirectivos y logran mayor experiencia, por lo que el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo.

El enfoque situacional de liderazgo, recomienda un estilo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Es importante evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, para determinar qué combinación de estilo es la más indicada.

El enfoque que tiene mayor aceptación actualmente entre los teóricos e investigadores del liderazgo es el enfoque situacional o de contingencia. En este enfoque, es importante que exista flexibilidad en el líder, debido a que debe de cambiar su estilo de liderazgo dependiendo de la situación. También es importante que los gerente conozcan los diferentes estilos de liderazgo, ya que éstos sabrán qué estilo utilizar, dependiendo de la situación que los rodea.

## 1.2 EL LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO

Para que un equipo de trabajo funcione eficazmente, requiere de una conducción que sea a su vez eficaz. Dicha conducción corresponde en una Empresa, al supervisor del equipo o grupo de trabajo; por lo tanto, todo supervisor debe cumplir adecuadamente sus funciones de administrador y de líder.

La estructura de las organizaciones da muchas posibilidades de ejercer el liderazgo en actividades que:

- 1) estén dirigidas hacia la realización de tareas, y
- 2) mantengan la estabilidad del grupo de trabajo y aumenten la satisfacción de necesidades personales de los miembros del grupo.

Dentro de estas actividades se encuentran:

- 1) Integrar a los miembros del equipo.- Esto se logra manteniendo una apropiada comunicación entre él y los miembros del equipo, mostrando honestidad en su comportamiento y propiciando la cooperación entre los integrantes y entre otros equipos de trabajo.
- 2) Entrenarlos, dando instrucciones claras sobre cómo desea que se realice el trabajo, entrenando a los integrantes que no dominen su actividad y desarrollando las capacidades de los mismos.

- 3) Motivarlos, otorgando reconocimientos al desempeño apropiado, reforzando positivamente el desempeño extraordinario, dando seguimiento a las asignaciones de trabajo y comunicando expectativas a los individuos.
- 4) Corregir el mal desempeño, confrontando al responsable, entrenando y motivando.

El éxito de la organización depende en gran medida de la habilidad de los líderes para manejar sus grupos.

Un grupo está compuesto por individuos, cada uno de los cuales tiene una configuración única de capacidades, aptitudes y características de personalidad. Cada grupo tiene una personalidad propia, la cual lo distingue de otros grupos.

Las características distintivas de un grupo son el resultado de las personalidades de los individuos que lo componen, de la naturaleza de las relaciones entre las personas del grupo y del papel del grupo como parte de la organización.

Los grupos de trabajo se estructuran formalmente según los puestos y requisitos para el cumplimiento de los objetivos de la organización informal.

Es muy importante tomar en cuenta tanto a los grupos formales como a los informales, para que de esta forma sea más eficaz el líder.

Algunos estudios sobre los grupos han dado información valiosa que ofrece a los administradores y directivos nuevos conceptos para guiarles en sus papeles de líderes.

Uno de los problemas con los que se enfrenta la administración, es el cómo establecer condiciones entre los grupos que contribuyen a aumentar la productividad de cada uno y resulten al mismo tiempo en un clima de relaciones humana favorables.

Es natural que los supervisores estén interesados principalmente en sus propios grupos, pero deben recordar que la cooperación entre los grupos beneficia directamente a la organización.

Existen ciertas condiciones en las cuales los grupos obtienen mejores resultados que los individuos aislados:

- "a) En las actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas, hay más probabilidades de que varias personas puedan producir mejores resultados que los que aportaría una sola persona.
- b) Para las actividades sujetas a errores apreciables, como la resolución de problemas matemáticos, estimación de ventas de sucursales, etc.; la combinación de las estimaciones o soluciones de varios individuos, aumenta la precisión.
- c) Cuando varios individuos trabajan en conjunto para realizar una tarea, sus actividades propiciarán una división del trabajo, que mejorará sus resultados."(1)

La deliberación grupal disminuye su eficacia cuando:

- a) Los miembros del grupo se habitúan a depender de otros y no piensan ni aprenden por sí mismos.
- b) Un miembro da su conformidad para tener aprobación social.

(1) ARIAS G. Fernando. Administración de Recursos Humanos. pp. 121.

- c) No se toma en cuenta toda la información debido a que se llega a la conformidad y al acuerdo en una forma muy rápida.
- d) Existe influencia por parte de un experto en campos distintos del de su competencia.

Todos los grupos tienen un tipo particular de características. Estas características cambian a medida que el grupo madura. B. W. Tuckman indicó que los grupos pueden caracterizarse de acuerdo a cuatro etapas de desarrollo:

#### "Etapas 1. Formación

En esta etapa los individuos se prueban entre sí, observando quien puede ser un apoyo y quién no. Dedicar mucho tiempo a familiarizarse con el trabajo. Estos grupos requieren por lo general de mucha dirección del jefe del departamento." (1)

(1) LESTER, R. Bittel. Liderazgo: Clave del éxito para el ejecutivo. pp. 23.

### "Etapa 2. Tormentosa

Los individuos luchan por adquirir poder y jerarquía. Buscan obtener privilegios y tareas particulares. El liderazgo es difícil en esta etapa, ya que el conflicto es fuerte. En estas circunstancias, el supervisor o ejecutivo debe mantenerse alejado para permitir que el grupo pueda desarrollar sus propias funciones y relaciones.

### Etapa 3. Normativa

En esta etapa es menor la lucha entre los individuos. El grupo dirige sus esfuerzos al establecimiento de normas de comportamiento. Existe una cohesión y las relaciones se solidifican por lo que es un grupo productivo. En esta etapa, el jefe del departamento debe de establecer claramente cuáles son sus normas de desempeño y ver que no entren en conflicto con sus propias reglas y procedimientos.

### Etapa 4. Desempeño

Es la etapa óptima para todos los departamentos. Se busca dirigir la energía del grupo hacia fines que sean productivos. Las reglas personales son muy buenas, no existen conflictos, logrando así una gran productividad."(1)

(1) LESTER, R. Bittel. Liderazgo: Clave del éxito para el ejecutivo. pp. 28.

Existen tres condiciones predominantes que se imponen en las etapas de desarrollo de los grupos de trabajo. La clase o estilo de liderazgo que resulte más eficaz en situaciones particulares depende de la combinación de estas tres condiciones. Posteriormente se hablará de los estilos de liderazgo, con el objeto de saber qué líder es más eficaz en qué situaciones.

1) El grado de respeto mutuo entre jefe y subordinados.

Es importante que exista mucha consideración por ambas partes. Cuando las relaciones no se encuentran bien, la productividad sufre las consecuencias. Esto sucede generalmente cuando una parte piensa que la otra no es competente. Por ejemplo, los subordinados de un nuevo jefe no lo respetan debido a que en esa área no tiene experiencia.

2) El grado de inflexibilidad hasta el cual el proceso de trabajo está especificado.

Cuando el trabajo está altamente estructurado y el gerente sabe cómo hacer el trabajo, existe una posición de liderazgo muy favorable. En las operaciones sujetas a cambios, la posición del líder es desfavorable.

- 3) El grado de autoridad para premiar o castigar, inherente en la posición del jefe.

Cuando la autoridad del gerente está respaldada por la Compañía, será más fácil para él dirigir a sus subordinados. Un líder exitoso debe buscar el tener acceso a los recursos necesarios en su departamento y así obtener la confianza y el seguimiento de sus subordinados sin cuestionar sus órdenes.

### 1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo formales o informales ejercidos en un grupo, determinarán en gran parte la manera como funcionará el mismo.

#### LIDERAZGO FORMAL

El supervisor es reconocido como líder formal de un grupo de acuerdo a su posición de autoridad.

En la Universidad de Michigan se realizaron varias investigaciones, las cuales señalaron que mientras mayor habilidad tenga el supervisor en utilizar los métodos

grupales de supervisión, más probabilidad habrá de que la productividad y la satisfacción del grupo de trabajo sean superiores.

En los grupos de trabajo con una alta productividad, los empleados cooperan más por iniciativa propia y se ayudan mutuamente para realizar el trabajo.

El espíritu y las relaciones interpersonales óptimas, se deben a que el supervisor ha hecho un trabajo y ha desarrollado al grupo.

El superior debe motivar a los miembros del grupo para que conozcan, entiendan y consideren las actitudes y la conducta de los otros miembros, creando un ambiente en donde todos puedan comunicarse unos con otros de una manera constructiva y amistosa.

El supervisor debe alentar a los individuos a subordinar los intereses personales por el bien del grupo, logrando con esto uno de los objetivos más importantes de la supervisión.

## LIDERAZGO INFORMAL

Aunque el superior sea reconocido como el líder formal del grupo, pueden existir uno o más líderes informales a quienes los miembros del grupo también reconocen y siguen.

Esta lealtad puede provenir del reconocimiento de la habilidad técnica en algún compañero, su educación, su edad, su personalidad, su antigüedad en la organización, el tipo de trabajo que hace o su capacidad de comunicarse con otros y de satisfacer las necesidades personales de los individuos.

Es muy importante que el supervisor reconozca a los líderes informales para desarrollar buenas relaciones con ellos. Esto permitirá una utilización más efectiva de las habilidades y capacidades del grupo.

Los grupos informales dan la oportunidad de que quienes posean condiciones de liderazgo las usen y las desarrollen.

El líder informal puede servir como jefe, árbitro o consejero para los otros miembros del grupo.

En ocasiones puede surgir más de un líder en un grupo informal. Si el grupo informal se usa de manera positiva, puede serle de mucha utilidad a la administración, así como

cuando se utiliza el talento del líder para dar una mayor eficacia al trabajo.

El uso de líderes informales, algunas veces puede permitir a la administración medir la opinión del grupo o ganar el apoyo de este para las metas organizacionales.

En otros casos, a los líderes informales se les prepara para ocupar posiciones de Dirección. Esto depende de las características y habilidades de la persona.

Existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales dependen de las situaciones en las que se encuentre el líder.

#### Liderazgo Autocrático

Este estilo es enérgico, directivo y autoritario. El líder cree que sabe claramente qué debe hacerse y emite las órdenes o instrucciones apropiadas. Está basado en la toma unilateral de decisiones.

Es más apropiado cuando el poder de posición es fuerte y las tareas están muy estructuradas. Debe usarse en caso de emergencia o cuando hay una situación crítica. No es apropiado en situaciones muy complejas.

### Liderazgo de Participación

El liderazgo requiere un intercambio entre el líder y los subordinados, en donde estos últimos alcanzan un buen terreno en entendimiento y acción. A los subordinados se les permite la oportunidad de negociar los objetivos con sus superiores, así como el seleccionar sus propios métodos para obtenerlos.

Es apropiado cuando existe un alto grado de respeto mutuo entre el ejecutivo o líder y los subordinados y donde las tareas son difíciles de estructurar. También es bueno para los empleados altamente independientes.

Es menos apropiado en situaciones estructuradas. No funciona con subordinados que esperan que sus superiores los dirijan o que no esperan compartir ninguna responsabilidad.

### Liderazgo Democrático

Se encuentra entre los dos liderazgos anteriores. El líder toma la decisión pero averigua antes las preferencias de sus empleados, es decir, toma en cuenta sus puntos de vista.

Es más apropiado en situaciones difíciles de diagnosticar para otro tipo de liderazgo. Este criterio es utilizado por jefes que están comenzando a usar técnicas menos autocráticas, pero que no tienen suficiente seguridad en implantar un criterio participativo.

Es menos apropiado en situaciones extremas donde los criterios autocráticos o participativos son superiores. Es muy malo pedir consejo cuando los empleados necesitan que los guíen.

#### Liderazgo orientado hacia las tareas

Es similar al liderazgo autocrático, sin embargo tiene una desventaja y es que presupone que los subordinados están preparados psicológicamente para hacer lo que se les pide.

Cada vez los empleados esperan mayor consideración, por lo que las situaciones orientadas a los líderes autocráticos u orientados hacia las tareas son menos comunes.

Liderazgo orientado hacia los subordinados

Está relacionado con el liderazgo participativo. Trata de descubrir cuáles son las formas de motivación óptimas para sus subordinados y trata de proveerlas. En ocasiones, este estilo se convierte en una manipulación con premios y castigos. No crea un clima propicio para que los empleados utilicen su propio juicio para lograr las metas de la organización.

Es más apropiado en proyectos a corto plazo, ya que los individuos se dan cuenta de la manipulación y pierde influencia.

No es apropiado en situaciones que requieren claramente de un criterio autocrático.

Liderazgo orientado hacia la consideración

Busca establecer relaciones productivas a largo plazo, preocupándose por las necesidades inmediatas de los subordinados y también por su desarrollo personal en el trabajo. El líder dará a cada individuo su aprobación o desaprobación en el desempeño de su trabajo.

Es más apropiado cuando se utiliza en combinación con el estilo orientado a las tareas. El líder pide mejorar el desempeño y al mismo tiempo muestra respeto y consideración por los subordinados.

Es menos apropiado cuando los jefes no tienen confianza en la capacidad y lealtad de sus empleados.

### Liderazgo Inductivo

El líder favorece la disposición del proceso de trabajo que permita a los empleados un grado de autogobierno y autodisciplina. Es mejor cuando se utiliza en unión con los criterios orientados hacia la consideración y hacia las tareas.

### Criterios Transaccionales

El liderazgo es una forma de intercambio social y sus aspectos están relacionados con la edad, entendiéndose por ésta, el grado de madurez de una persona para tratar con los demás. Son tres los tipos de comportamiento: infantil, niño-adolescente y adulto.

Busca elevar o aumentar la relación entre el jefe y sus subordinados al nivel de un intercambio social maduro. El líder debe ser emocionalmente maduro. Este criterio es siempre apropiado.

#### Administración por Objetivos

Consiste en realizar un programa de delegación de funciones, haciendo a los subordinados más independientes. Es apropiado solamente con empleados maduros. Está fuertemente orientado hacia las tareas y es más eficaz en los altos niveles de la organización. Busca que el ejecutivo principal o líder no aparezca en el lugar de trabajo del subordinado, una vez que se han acordado los objetivos.

Cada programa consta de tres fases claves:

- Acuerdo mutuo entre el ejecutivo y los subordinados sobre las metas y objetivos específicos.
- Libertad del subordinado para la consecución de los objetivos de una manera razonable.
- Medición periódica del progreso del subordinado hacia los objetivos acordados.

#### 1.4 NATURALEZA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El liderazgo organizacional es una función combinada de factores estructurales sociales y de características particulares de los individuos que constituyen la estructura.

En las organizaciones se tienen tres tipos básicos de conducta de liderazgo:

- a) La introducción de cambios estructurales o sea la formulación de política.
- b) La interpolación de estructura, es decir, la integración de la estructura formal existente o improvisación.
- c) El uso de la estructura formalmente proporcionada para que la organización siga en marcha, funcionando con efectividad, es decir, el hecho de administrar.

Originar una estructura o un cambio estructural, es la tarea organizacional más difícil de todas y rara vez ocurre sin fuertes presiones venidas de fuera de la organización. Es probable que se necesiten dichos cambios debido al mercado y la competencia.

El completar o interpolar la estructura formal existente, es menos obvio y más continuo que ocasional. Urge mejorar de una forma creadora y continua la estructura formal de la organización. Todo supervisor trabaja dentro de los límites de una política formal, pero dentro de ellos agrega e improvisa. Esta improvisación es un medio organizacional para evitar el fracaso del sistema.

El uso de una estructura ya existente, es una respuesta que la organización da como sistema a alguna posible ruptura, en donde se prescriben los mecanismos y procedimientos correctivos y se les incluye en la organización.

Los distintos usos de los recursos organizacionales existentes ejercerán influencia sobre la conducta y las actitudes de los miembros que son importantes para el funcionamiento organizacional y por lo tanto constituyen actos de liderazgo.

Todo caso de liderazgo incluye el hecho de usar, interpolar u originar una estructura organizacional para influir sobre otros. Cuando influimos sobre la gente para que tenga una conducta organizacional apropiada, estamos ante el liderazgo. Cuando no podemos lograr dicha influencia, no se ha utilizado el liderazgo.

El liderazgo debe de evaluarse en base a algún criterio específico de funcionamiento organizacional como la tasa de crecimiento, la habilidad para atraer miembros, la eficacia en el uso de recursos, etc.

También deben estipularse los efectos de un acto de liderazgo respecto a algún periodo específico, como es el corto o largo plazo.

De este modo, para cualquier criterio específico y en cualquier lapso, pueden medirse los efectos de un acto de liderazgo en términos cuantitativos.

En una organización, los actos de liderazgo producen efectos esperados e inesperados, por lo que es muy importante evaluar ambos tipos de resultados.

#### 1.5 FACTORES PARA QUE EXISTA UNA AUTORIDAD

Existen cuatro factores para poder ejercer una autoridad:

- 1) Las características del jefe.
- 2) Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores.

- 3) Los elementos distintivos de la organización, como son su finalidad, su estructura y las actividades que van a desarrollarse, y
- 4) El medio social, económico y político, es decir, el entorno que rodea a la Organización.

Existen una serie de circunstancias específicas en donde un tipo de comportamiento del líder es más efectivo que otro. Un líder efectivo debe ser capaz de diagnosticar los factores de una situación y determinar un estilo en particular.

Tannenbaum y Schmidt identificaron tres grupos de factores que influyen en la eficacia del estilo de liderazgo:

- Los que están presentes en la situación.
- Los que están presentes en los miembros del grupo.
- Los que están presentes en el líder.

#### Factores presentes en la situación

Existen varias características de la situación que determinan el estilo del liderazgo, entre las que se encuentran:

- a) La presión del tiempo: cuando hay que tomar una decisión inmediata, al líder le resulta difícil hacer participar a otros en la decisión.

- b) Patrones de comunicación: en ocasiones no hay contacto entre los miembros de un grupo, debido a la naturaleza de las tareas, haciendo más difícil al líder pedir la opinión de los miembros respecto a actividades.
- c) Tamaño del grupo: cuando el grupo es pequeño, homogéneo y sus miembros están próximos entre sí, es conveniente un liderazgo enfocado a la consideración. Cuando el grupo es grande, dificultando la interacción personal, el líder tendrá que depender más de las actividades de dirección y control, para garantizar el logro de los objetivos del grupo.
- d) La complejidad de la tarea: cuando la tarea a realizar es compleja y requiere imaginación e ingenio por parte de cada miembro del grupo, es necesario un liderazgo basado en la consideración del empleado, permitiendo que el individuo haga contribuciones innovadoras. En cambio cuando las tareas son rutinarias y requieren un alto grado de coordinación, se necesitará de un liderazgo donde se realice una supervisión estrecha.

### Factores presentes en los miembros del grupo

Estos consisten en las necesidades y aspiraciones de los miembros individuales del grupo.

Las personalidades de los individuos son muy diferentes y el estilo de liderazgo dependerá de ellas. Cada miembro tiene un conjunto particular de expectativas. Quienes esperan ser consultados para tomar las decisiones, a menudo se sienten defraudados por un líder que toma decisiones unilaterales.

### Factores presentes en el líder

Las personas tienden a aceptar puestos de liderazgo porque dichos puestos satisfacen una serie de necesidades. Hay varios factores que existen en el líder, y son:

- a) Personalidad del líder: los líderes generalmente buscan las funciones más compatibles con su personalidad.
- b) Expectativas del líder: van de acuerdo al estilo preferido de liderazgo, es decir, si a un líder le gusta el estilo orientado a la participación, usará este estilo en todas las situaciones.

- c) Confianza del líder en los miembros del grupo: dependiendo de la confianza que tenga, será el estilo de liderazgo que utilicen.

Para que un estilo de liderazgo sea eficaz, deben de tomarse en cuenta los tres diferentes tipos de factores. Los líderes pueden y deben variar su estilo para adaptarlo a la situación y de esta forma ser más eficientes.

CAPITULO 2

EL LIDER

## 2. EL LIDER

### 2.1 APTITUDES DEL LIDER

El líder es una persona con ciertas cualidades en cuanto a personalidad y carácter, las cuales están adecuadas a la situación general y estructuradas dentro de un determinado grado de conocimientos técnicos y experiencia pertinentes; además, es capaz de proporcionar las funciones necesarias para guiar al grupo hacia el mejor logro de su propósito, en tanto procura mantener y edificar su unidad como equipo, en la proporción adecuada de contribuciones por parte de los miembros.

Los líderes deben ser capaces de representar los papeles de seguidores e informantes y relacionarse correctamente en el sentido ascendente y descendente. Necesitan el reconocimiento de las autoridades superiores, tanto como obtener el apoyo de sus seguidores.

En organizaciones formales de varios niveles, la habilidad de seguir es uno de los requisitos para un buen liderazgo. Los líderes utilizan tres clases de aptitudes, las cuales son interdependientes en la práctica y son las siguientes:

### La Aptitud Técnica

Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnica. Esta capacidad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo. A medida que se asciende en responsabilidades de liderazgo, las habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente en importancia.

### La Aptitud Humana

Es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo de equipo. Esta aptitud constituye una parte muy importante de la conducta del liderazgo y ningún líder puede quedar libre de la actitud humana eficaz.

### La Aptitud Conceptual

Consiste en la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo. Se hace cada vez más importante en los empleos gerenciales de más alto nivel.

Las aptitudes conceptuales se relacionan con ideas, en tanto que la aptitud humana concierne a las personas y la aptitud técnica a las cosas.

Kenneth Laoich dice que existen siete puntos claves para lograr el liderazgo en una empresa. Estos puntos son:

### 1. Confiar en los subordinados

Es más importante la confianza que el control, porque la confianza genera en los hombres en quienes se confía un compromiso con los que son objeto de confianza.

Esto implica dos aspectos: que los subordinados expresen sus opiniones abiertamente sin temor a que sean diferentes a las de su superior; y que el que manda sea capaz de admitir cierto grado de errores por parte de los subordinados. La confianza implica un cierto margen de tolerancia en el error.

### 2. Presentar un panorama visionario

Es importante tener siempre un panorama amplio y prometedor para las actividades de la Compañía. Un verdadero director sabe estimular la visión no sólo entre sus subordinados, sino también entre los dueños. Un panorama visionario, bien presentado, es capaz de hacer subir con mayor fuerza las acciones de una compañía que un buen reporte de utilidades.

### 3. Mantener la calma

Este punto consiste en la prueba del ácido de la capacidad de liderazgo. Muchos líderes dejan de tener calma en momentos de crisis. Un líder debe mostrar una gran firmeza en los momentos de presión, intentando salir de los hoyos e ir siempre hacia adelante.

El verdadero jefe debe tener la capacidad de crear momentos de expansión y momentos de contracción, de suscitar etapas de delegación de funciones y de evitar las mismas. Esto es algo que debe propiciarse a lo largo de toda la organización.

### 4. Alentar riesgos

Este punto es complementario al primero: si tenemos confianza en nuestros subordinados, los riesgos no pueden ser monopolizados por nosotros. Tener confianza en alguien significa sobre todo confiar en su capacidad de asumir riesgos con éxito.

### 5. Ser un experto

Es importante que el jefe tenga experiencia respecto de aquellos que manda. Por lo menos debe tener experiencia en mandar. Si no tiene dicha experiencia en el ramo, debe adquirirla cuanto antes, incluso asistiendo a cursos intensivos.

### 6. Estimular la expresión de la inconformidad

El líder debe crear un espacio en donde sea deseable tener desacuerdos o inconformidades: alentar la controversia es facilitar que las personas digan lo que piensan, lo cual es el mejor modo de conocer su manera de pensar.

### 7. Simplificar

Simplificar consiste en centrarse en lo importante, dando respuestas sencillas a preguntas complejas, atacando con vigor la burocracia y disminuyendo los reglamentos restrictivos.

Kenneth Labich dice que el líder debe de poseer dos propiedades, aparte de los siete puntos anteriores: tener un delicado sentido de la justicia y poseer un amplio sentido del equilibrio en la vida.

Al líder le corresponde suscitar en cada uno de los miembros de su grupo, el deseo de sacrificarse por el éxito común. La excelencia en la calidad del esfuerzo entregado, depende de qué tan profunda y compartida sea la aceptación de los individuos respecto de la meta y del trabajo para alcanzarla.

Podemos identificar en el liderazgo tres aspectos principales. En primer lugar, el Gerente es el arquitecto de la estrategia. En segundo lugar, es la persona que pone en práctica dicha estrategia. En tercer lugar, es un líder personal.

#### El Gerente como Arquitecto de la Estrategia

El Gerente debe representar distintos papeles. Para poder ser líder en la investigación y análisis de alternativas estratégicas y en la toma de decisiones entre distintas alternativas, el Gerente debe poseer capacidad de análisis.

Debe ser innovador para llegar a determinar alternativas estratégicas no rutinarias y estrategias adaptadas específicamente a las oportunidades externas y las potencialidades internas de la empresa. Es necesario que tenga fortaleza para desafiar las consecuencias.

Debe de ser consciente de sus fines y necesidades personales. El Gerente examina y se informa acerca del entorno de su empresa, examina su propia organización, se examina a si mismo y determina su propia respuesta a las múltiples exigencias que ejercen elementos de la sociedad en general sobre su empresa. Debe pensar y decidir por si mismo.

### El Gerente como Líder de la Organización

El éxito de una estrategia depende de que el líder de la organización actúe como su promotor y defensor. El ejecutivo principal desempeña el papel de mediador e integrador. Es decir, debe tratar con conflictos entre intereses especiales y entre tendencias dentro de la organización que conducen por caminos diferentes.

El líder debe reconocer antes que nada, que la organización tiene necesidades que no han sido satisfechas, ya que si no lo hace, las relaciones y los procesos diseñados para aumentar el desarrollo de la organización degenerarán en conflictos poco constructivos y en actividades irrelevantes.

El Líder es responsable por lo que frecuentemente se denomina como el "clima" de la organización. Podemos definir "clima" como la calidad del medio interno que condiciona a su vez la calidad de la cooperación, el desarrollo de los individuos,

la profundidad de la dedicación de los miembros de la organización a los propósitos de ésta y la eficiencia con la cual estos propósitos se transforman en resultados.

El ejecutivo debe representar múltiples papeles para adaptar su liderazgo a las cambiantes exigencias de la situación.

### El Gerente como Líder Personal

Una amplia serie de estilos de liderazgo caracteriza el comportamiento del ejecutivo. Aún cuando los papeles del Gerente sean muchos y tenga que variar de uno a otro dependiendo de las diferentes necesidades, creará un estilo distintivo, el cual será satisfactorio para él, así como funcional en relación al efecto en sus subordinados.

Los hombres en posiciones de liderazgo, no deben poseer necesariamente una personalidad de determinadas características. Los líderes empresarios se caracterizan generalmente por cualidades tales como empuje, habilidad intelectual, iniciativa, creatividad, habilidad social y flexibilidad. Estas cualidades permiten una gama muy amplia de estilos dinámicos y enérgicos. El líder puede modificar su comportamiento, según su grado de auto-control, para dirigirlo hacia la satisfacción de las necesidades que observe.

La armonía entre el estilo de liderazgo y los fines buscados, es una condición esencial para la eficacia.

La principal contribución del liderazgo personal al desempeño de la organización, es la proyección de la propia calidad personal del líder. La profundidad y durabilidad de sus escalas de valores personales, sus propias normas de calidad y la claridad de su integridad personal pueden ejercer mucha influencia.

La personalidad del líder puede ser decisiva para crear una dedicación a la organización, de una profundidad y calidad a la altura de fines audaces o circunstancias competitivas adversas.

## 2.2 ACTIVIDADES Y FUNCIONES

Cada grupo tiene un líder. Puesto que los grupos varían desde unos cuantos miembros hasta doscientos o trescientos, cada empresa sin importar su tamaño, tendrá cierto número de líderes.

Todos ellos ayudan a sus grupos, lo mismo que a los miembros individuales, a alcanzar sus metas. Lo hacen realizando dos conjuntos generales de actividades; las que se relacionan con el trabajo y que abarcan planear, obtener recursos y distribuir las labores, y las que se relacionan con la satisfacción de los miembros del grupo y que incluyen el brindar apoyo emocional y ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades particulares. Además, estas actividades de liderazgo a menudo las realizan muchas personas dentro de un grupo.

El liderazgo no radica necesariamente en una persona o cargo determinados. Está en función de aquello que se hace, más bien que de quién lo hace.

Sin un seguidor no puede haber líder. Por lo tanto, un líder es alguien que realiza actividades de dirección de tareas y satisfacción de personas, actividades que ayudan a los grupos y a los individuos a alcanzar los objetivos del grupo. Al hacerlo, influye en otros para que lo sigan.

Independientemente del tamaño del grupo, cada líder lleva a cabo tres actividades fundamentales: controlar las actividades internas del grupo, hacer que se cumpla con las normas y valores del grupo, y relacionar al grupo con otros grupos y protegerlo contra las presiones y amenazas externas.

Corresponde a cada líder controlar las actividades internas del grupo. Como los grupos son diferentes en lo que respecta a sus objetivos, la naturaleza de las actividades que los líderes controlan varía ampliamente. El líder controla los recursos de que dispone el grupo.

La segunda actividad importante a cargo del líder es hacer que se cumpla con las normas y los valores del grupo. En un sentido muy real, el líder es el "guardián" reconocido informalmente del grupo, encargado de recompensar a los miembros que respetan las normas y reglas del grupo y de castigar a quienes se desvían de ellas.

La tercera actividad importante consiste en vincular su grupo contra la influencia y presiones que puedan provenir de fuentes externas. El líder del grupo informal de trabajo, habla con el supervisor y aboga por la mejora de los miembros de su grupo y al mismo tiempo los protege.

El líder debe tener las siguientes metas:

- a) El logro de los objetivos de la Organización
- b) La integración del grupo
- c) La satisfacción de las necesidades del grupo.

Para el logro de los objetivos de la Organización, el líder tiene que planificar, organizar el trabajo y controlar la actuación a través del ejercicio del poder. En la integración y mantenimiento del grupo, el dirigente tiene que asignar papeles, fomentar la comunicación entre los miembros del grupo, servir de ejemplo, promover las buenas relaciones y ser su maestro.

Para la satisfacción de las necesidades del grupo, la función principal del líder es la creación de un ambiente adecuado para facilitar la obtención de objetivos individuales diferentes de los de la Organización.

Dentro de las funciones del líder se encuentran:

#### Planificación

El dirigente tiene la responsabilidad de planificar las actividades del grupo y coordinarlas con los objetivos. Para esto debe fijar políticas y normas, establecer procedimientos y aplicar métodos. También tiene que evaluar la orientación general de la unidad que dirige de acuerdo a los objetivos y realizar planes y programas a corto y largo plazo.

### Organización del Trabajo

El dirigente tiene que integrar sus recursos humanos y físicos en un todo operacional. Divide el trabajo, delimita jurisdicciones, nombra personas a quienes delega autoridad y asigna medios físicos de trabajo.

### Control de la Actuación

Este control, solamente se puede establecer si se tienen estándares o guías para medir la actuación. El control social es aplicado no solo por el líder, sino también por los otros miembros del grupo y solo en casos de cambio en las normas, el líder tendrá que actuar más directamente.

### Asignación de Papeles

El líder no es el único que asigna papeles dentro del grupo, ya que muchas veces cada miembro juega el papel que más se adapte a su personalidad. En tiempos de crisis o en los cambios, el líder toma la iniciativa para asignar papeles temporales para ajustar la actividad del grupo a la situación.

### Fomento de la Comunicación

El ejercicio del poder solamente se puede llevar a cabo por medio de la comunicación. La estructura de comunicación estará en consonancia con el estilo de liderazgo. La comunicación facilita la integración del grupo, ayudando a las fuerzas que tiene a homogeneizar los valores de sus miembros.

### Servir de Maestro a los Subordinados

Toda experiencia vivencial constituye un acto de aprendizaje, ya sea positivo o negativo. Las ventajas de considerarse como un maestro son, que se pueden utilizar más eficientemente las habilidades de los subordinados y que el propio dirigente podrá dedicarse a las funciones más importantes, si cuenta con la ayuda de personas más eficientes.

Ordway Tead indicó diez características esenciales para el liderazgo, las cuales son las siguientes:

- 1) Energía física y nerviosa
- 2) Sentido de propósito y dirección
- 3) Entusiasmo
- 4) Amistad
- 5) Integridad

- 6) Dominio técnico
- 7) Decisión
- 8) Inteligencia
- 9) Habilidad para enseñar
- 10) Fe

Henry Fayol consideraba que las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa eran los siguientes:

- 1) Salud y vigor físico.
- 2) Inteligencia y vigor intelectual.
- 3) Cualidades morales tales como voluntad reflexiva, firme, perseverante, actividad, energía y audacia, valor para las responsabilidades, sentimiento del deber y preocupación por el interés general.
- 4) Sólida cultura general.
- 5) Capacidad administrativa.
- 6) Nociones generales sobre todas las funciones, y
- 7) La más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa.

Cuando el administrador cuenta con:

- Una personalidad flexible que permita jugar varios papeles.
- Una mayor estabilidad emocional.
- Un nivel de poder dentro del rango adecuado.
- Un mayor grado de habilidades humanas, técnicas y administrativas, y
- Una mayor comprensión de cómo influye su modo de pensar y su marco ético en los demás.

Tiene la posibilidad de:

- Aplicar varios estilos de dirección, adaptándose mejor a las personas y situaciones.
- Soportar mayores cargos de responsabilidad y funcionar adecuadamente aún bajo presión.
- Influir en mayor grado sobre los subordinados.
- Controlar mejor sus motivos, adecuándolos a la situación y a las personas.
- Alcanzar un buen nivel de relaciones con los subalternos, así como una estructura de organización que minimiza las fricciones de interés o autoridad.
- Tratar de hacer congruente su marco ético filosófico con su actuación hacia los subordinados.

La clave del liderazgo es la influencia. Por tanto un líder lo es sólo en la medida en que los demás siguen sus instrucciones. En general, los seguidores siguen con el fin de satisfacer sus propias necesidades. Las personas están dispuestas a dejarse influir si ven que ello favorece a sus intereses.

Hay cinco razones para que una persona siga a determinado líder, las cuales son: coerción, recompensa, pericia, reverencia y legitimidad. Son el origen de la influencia del líder.

Como fuente de influencia, la coerción proviene del hecho de que el líder puede imponer un castigo al miembro en lo individual. La asignación a actividades menos deseables es otra forma de coerción. Esto estimula las necesidades de supervivencia y seguridad del seguidor.

La recompensa es la contrario a la estrategia anterior, ya que lo que se busca es inducir a los miembros del grupo a conducirse de manera que puedan obtener ciertas recompensas. La necesidad de las personas de ocupar una posición y lograr reconocimiento, las lleva a comportarse de modo que puedan satisfacer esa necesidad. Un líder puede satisfacerla concediendo recompensas al grupo.

El tercer factor de influencia es la pericia del líder en diversas actividades. Por lo general se le reconoce como experto en algo. Con ello, los miembros satisfacen sus necesidades de participar (siguiendo a la persona indicada) y de estimación (disfrutando del brillo reflejado de la posición del líder como experto).

Como fuente de influencia para el líder, la referencia resulta cuando el miembro individual se identifica con el líder. Esa identificación tiene lugar porque los seguidores, debido a su respeto y admiración por el líder, quieren ser como él. Esto satisface la necesidad de pertenencia del seguidor.

Muchas veces los líderes ejercen influencia porque los seguidores piensan que tiene el derecho legítimo de hacerlo. Ese derecho normalmente se basa en la posición formal que ocupa el líder. Al seguir a los líderes legítimos, los seguidores satisfacen su necesidad de pertenencia.

Muchas de estas fuentes de influencia se manifiestan juntas. De hecho, muy pocos líderes lo son en realidad, si dependen únicamente de una de estas cinco fuentes.

Para ser el líder de cualquier grupo (sobre todo de trabajo), es importante establecer tantas fuentes de influencia como sea posible. Va a ser muy difícil que el administrador que dependa exclusivamente de sus fuentes legítimas sea un líder efectivo.

El punto de partida conceptual de la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo puede ser Douglas Mc. Gregor con sus teorías X y Y. En base a estas teorías surgió la teoría K.

Lo más atractivo de ésta consiste en que los flujos en la empresa deben simplificarse. La simplificación consiste en el máximo negocio que pueda hacer la empresa con la mínima organización, es decir, tener la organización indispensable que se requiera para llevar a cabo de modo completo el negocio que se pretende hacer.

La teoría K fué creada por Kerr Inkson, Brian Henshall, Nick Marsh y Gill Ellis. Ellos clasifican ocho factores, llamándolos "factores K".

La clave "k" es el Kanciller, el cual es la persona que tiene el puesto de ejecutivo en jefe. El kanciller tiene cualidades personales de liderazgo que le permiten actuar como un símbolo visible de la compañía y, por lo tanto, puede influir en otros para luchar empeñosamente a fin de alcanzar las metas de la misma.

La visión o dirección que el kanciller tenga para la compañía es el kometa, que es un punto central al que se dirigen todas las miradas, es decir, es el camino a seguir.

Por abajo del kanciller están los empleados de la compañía. Estos se deben unir para ayudar al kanciller a alcanzar el kometa y poder ejecutar las actividades diarias que provocan el éxito. Estas personas son los kompañeros y amigos.

El centro del modelo de la teoría K está formado por el kometa, el kanciller y los kompañeros. Los demás factores se agrupan a su alrededor, es decir, el entorno externo de la compañía a un lado y los mecanismos internos en el otro.

Los dos factores externos son el contacto y el conocimiento del cliente.

El otro factor surge de los mecanismos internos que tanto el kanciller como sus kompañeros y amigos pueden usar para responder a las amenazas y oportunidades externas. Este factor es la kontinua innovaci3n.

Tambi3n son muy necesarios los sistemas de control, por lo que el siguiente factor consiste en el kontrol para mantenerlo sencillo.

Las Ks externas e internas est3n unidas por otro factor el cual es la kultura de la kompañia.

Es muy importante que en toda kompañia se establezcan objetivos claros, se comprometan totalmente con ellos y luchen por ellos en la forma caracterfstica que les corresponda.

### 2.3 EL PODER Y LA AUTORIDAD

La ejemplaridad en el comportamiento del directivo no es tan s3lo el modo m3s eficaz para ayudar a otros para que act3en a su vez por motivaci3n, en el fondo es el 3nico modo de conseguirlo. Esa ejemplaridad es una condici3n necesaria para el logro de la autoridad y la autoridad es la fuerza del l3der.

Es importante distinguir la diferencia entre el poder que tenga una persona para hacer cumplir sus mandatos y la autoridad que esa misma persona puede o no tener y por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados.

El poder es la capacidad que tiene una persona para premiar o castigar a otras personas. Es la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas.

La autoridad es la capacidad que tiene una persona de apelar eficazmente las motivaciones internas de otras personas. Se basa en la libre aceptación por parte de aquellos que obedecen de las órdenes que formula la persona que posee autoridad.

La autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de aquellas que están bajo su mando.

Normalmente cualquier directivo tiene cierto grado de poder y de autoridad. La calidad de un directivo depende de la cantidad de poder que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene muy poca autoridad, nadie

atenderá sus mandatos a menos que tenga un gran poder. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer el poder para que sus mandatos sean aceptados.

Una persona tiene autoridad respecto a otra, si esta última confía en la primera. La confianza en las intenciones de quien manda es lo único que puede dar origen a la autoridad.

El directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo es un directivo que intenta conseguir autoridad sobre sus subordinados.

El poder puede ser de dos formas: el poder cubierto o el poder para actuar. El poder cubierto puede ser ejercido por coerción o manipulación mediante órdenes o directrices. También puede tomar la forma de seducción o de amenazas. El poder para actuar no utiliza la coerción.

#### Tipos de Poder

El poder evoluciona en multitud de formas. Existen varios tipos principales de poder organizacional y son los siguientes:

## 1) Poder personal

Es el que se origina en cada líder en forma individual. Es la aptitud de los líderes para obtener seguidores basándose en su propia personalidad. Los empleados los siguen porque desean hacerlo, sus emociones los obligan a ello. El líder detecta las necesidades de la persona y promete éxito para satisfacerlas.

## 2) Poder legítimo

Este poder deriva de una autoridad superior. Tiene su origen en la cultura de la sociedad, por la que el poder se delega legítimamente de las autoridades superiores a otros individuos. Otorga a los líderes el poder de controlar recursos y recompensas y castigar a otros.

## 3) Poder de la pericia

Es conocido también como autoridad del comportamiento y se deriva de la especialización en el aprendizaje. Es el poder que brota del conocimiento de una persona y la información que tiene sobre un acontecimiento.

## 4) Poder político

Proviene del apoyo que confiere un grupo. Tiene su origen en la aptitud de un líder para trabajar con la gente y con los sistemas sociales para ganarse su lealtad y apoyo. Este poder evoluciona en todas las organizaciones.

En la organización formal, el poder se transforma en autoridad, la cual está en virtud de las personas que ejercen mando o control sobre otras personas en una organización.

Algunas veces, la autoridad claramente conferida dentro de una organización no puede ser ejercida, debido a que entra en conflicto con una norma moral, a la cual se adhieren los miembros de la organización.

En ocasiones, el supervisor puede promover a un empleado sin una causa formal, ya que tal acción encuentra apoyo en la opinión de los demás; otras por el contrario, puede tener la autoridad de despedir al subordinado, pero no lo hace ya que la posición de éste último está apoyada informalmente por la opinión de los demás.

Se puede considerar a la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. La autoridad implica ciertos tipos de comportamiento, tanto de los superiores, como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles, puede decirse que existe la autoridad.

Si el superior emite una orden, la cual no es realizada por el subordinado, el superior carece de autoridad sobre el empleado. Se podría decir que la esencia del rol del supervisor es mandar y la del supervisado es obedecer. Sin

embargo, es importante tomar en cuenta que existe una zona de aceptación de la autoridad por parte del subordinado. Fuera de esta zona, la autoridad no es válida. Cada subordinado puede delimitar su propia zona de aceptación dependiendo de múltiples factores personales, sociales, etc.

En la organización formal, se da lugar a la jerarquía. El jefe es tal porque tiene tras sí el respaldo de la autoridad formal. Es una situación de derecho.

Ninguna organización es completamente formal, ya que sus miembros comienzan a relacionarse no solamente extrínsecamente y categóricamente de acuerdo a sus posiciones relativas, sino también intrínsecamente y personalmente de acuerdo a sus personalidades.

En las organizaciones se presentan subgrupos que ejercen presiones sobre la organización misma, sobre las normas que pueden ser quebrantadas en su aplicación y sobre la autoridad que permanece sujeta a cambios.

En la organización informal, el supervisor pierde su autoridad, de modo que si éste basa su mandato en la autoridad, sólo podrá ejercerlo dentro de la organización formal. Los subordinados obedecerán solamente por ser el jefe. En cambio, si el supervisor tiene incado su mandato en la organización informal, la autoridad viene a representar un

papel secundario. En este caso, el supervisor se convierte en líder y su dirección está basada en la influencia que tiene sobre el grupo, siendo una situación de hecho además de derecho.

Existen tres tipos de autoridad dentro de las organizaciones:

- a) la basada en fundamentos racionales (jefatura).
- b) la basada en fundamentos carismáticos (liderazgo).
- c) la basada en fundamentos profesionales.

a) Jefatura

Este tipo de autoridad se apoya en la creencia de los subordinados de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen los supervisores de emitir órdenes.

Se considera que el supervisor tiene derecho de ejercer y apoyar las reglas, independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas. Tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. La autoridad proviene del puesto y no de la persona, por lo tanto, es una autoridad formal.

#### b) Liderazgo

Esta autoridad es lo contrario a la jeratura, ya que está basada en las características personales, las cuales colocan al supervisor arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. Los líderes son aceptados y seguidos voluntariamente.

El líder establece metas teniendo en cuenta las condiciones existentes, determinando lo que puede hacer su grupo y lo que debe de hacer.

#### c) Autoridad Profesional

Comprende todos los conocimientos, experiencias y habilidades que el supervisor debe poseer. Los subordinados esperan que el supervisor sea capaz de resolver sus dudas y solucionar sus problemas referentes al trabajo.

Es necesario que el supervisor posea todas las cualidades profesionales requeridas para ello. Si el supervisor no posee dichas cualidades no será respetado por sus subordinados, ya que parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

La situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad. El puesto proporciona la autoridad formal, pero la falta de cualquiera de las otras

dos autoridades creará problemas que se reflejarán en el funcionamiento de la organización, creando una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados, así como una ineficiencia en el trabajo.

Hay por lo menos cuatro factores principales que deben tomarse en cuenta para que exista una autoridad:

- a) Las características del jefe.
- b) Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores.
- c) Los elementos distintivos de la organización, como lo son su finalidad, su estructura y la índole de las actividades que van a desarrollarse.
- d) El medio social, económico y político.

La autoridad no es propiedad del individuo, sino una compleja relación entre estos cuatro factores.

La relación entre el líder y la situación es esencialmente circular. Las influencias desde arriba, abajo o afuera producen cambios en las características de la organización. Algunas pueden obligar a determinar nuevamente los patrones de mando aceptables.

### La pérdida de la autoridad

Un líder va ganando autoridad en la medida en que va usando rectamente el poder de que dispone, por lo tanto, la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder.

El poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras diferentes:

a) El uso injusto del poder

Consiste en el uso del propio poder para quitarle a alguien algo que le pertenece. Destruye la autoridad casi inmediatamente y resulta muy difícil volver a recuperarla.

b) No usar el poder cuando debe usarse

Es deber de un directivo el utilizar el poder para garantizar los niveles mínimos de eficacia en la organización. En la medida que este empeño fracase, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su

competencia profesional. El dejar de usar el poder de que dispone un directivo cuando está en juego el logro de resultados necesarios en la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo. En ocasiones, un líder puede verse obligado a usar el poder con fortaleza, aunque no le guste hacerlo.

c) El uso inútil del poder

El utilizar el poder innecesariamente es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los subordinados, es decir, establece restricciones innecesarias e injustificadas en función de los resultados a conseguir.

## CAPITULO 3

### EL SUPERVISOR

### 3. EL SUPERVISOR

#### 3.1 ORIGEN

La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Desde este punto de vista, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos.

Según Peter Drucker, el trabajo de éstos se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos. Su función era la de proteger los intereses de los propietarios. El supervisor era el jefe.

A principios de la industria, antes que existieran tantos departamentos de staff, el supervisor era el hombre orquesta el cual reclutaba, despedía y disciplinaba. Su objetivo era producir al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo y hacía inventarios. Era un hombre equipo, pero ineficiente.

La Administración Científica tuvo una protesta en contra de la ineficiencia del supervisor. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo

la especialización la clave de la eficiencia. Esto era muy impersonal y el supervisor tuvo que afrontar el crecimiento de los sindicatos laborales.

Más tarde surgieron nuevas formas de ver al supervisor, por ejemplo, Elton Mayo señalaba al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; Mc Gregor le reclama suposiciones más sanas respecto a los subordinados; Mc Clelland, Maslow, Herzberg, Argirys y otros estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De aquí se deduce que pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo, al que supervisa; el de la dirección, del que es representante inmediato y el de supervisores, del que es compañero.

El supervisor debe desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- a) Guía e instructor de sus empleados.
- b) Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.

- e) Mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f) Conocer la ley a fin de no violarla, ya que ésta le adjudica a los supervisores un rol específico.

El liderazgo es solamente una de las funciones que deben desempeñar los directivos y supervisores, ya que éstos realizan muchas otras funciones tales como el control de los presupuestos, la solución de problemas técnicos, prever las necesidades del personal, preparar informes y tomar decisiones.

Los supervisores son los miembros de más baja categoría en la jerarquía de la organización y los que tienen el contacto y el conocimiento más directo de los empleados.

El supervisor es el eslabón que une a dos grupos, ya que es el superior en un grupo y el subordinado en el otro. Para funcionar efectivamente, debe tener suficiente influencia con su superior.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El supervisor puede supervisar unos pocos o muchos subordinados, dependiendo básicamente del tipo de trabajo que se está supervisando. Las obligaciones también pueden variar de acuerdo con los objetivos, políticas, funciones y otras características de la organización.

Algunos estudios realizados muestran cómo utilizan los supervisores su tiempo en el trabajo:

" Planeación	15 %
Asignación de trabajos	10 %
Supervisión	20 %
Capacitación y entrenamiento	20 %
Manejo de problemas y toma de decisiones	10 %
Observación para el mejoramiento del trabajo	5 %
Juntas y llamadas telefónicas	5 %
Informes de trabajo	15 %"(1)

Es muy importante desarrollar buenos hábitos acerca del uso del tiempo. Muchas organizaciones ofrecen asistencia en cuanto al uso del tiempo, mediante cursos y talleres para el personal de supervisión.

(1) HERNANDEZ, SVERDLIK. Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. pp. 275.

Probablemente una de las funciones más importantes que desempeña el supervisor, es motivar y controlar el rendimiento de los empleados. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones apropiadas que motiven a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por sus trabajos y por cada departamento.

El supervisor debe determinar hasta qué punto se están alcanzando las metas, si los criterios de calidad trazados se están manteniendo o no y si los empleados están cumpliendo con las políticas, procedimientos y normas de la Compañía.

Es importante que el supervisor tenga interés en cuatro aspectos por lo menos, los cuales son:

a) Interés por las relaciones humanas.

El supervisor de hoy promueve las buenas relaciones con los empleados en cuanto individuos y en cuanto a miembros de un grupo de trabajo, mientras que al mismo tiempo se alcanzan las metas de trabajo.

El promover las buenas relaciones, es un aspecto difícil ya que éstas dependen de las actitudes y habilidades. Uno de los factores más importantes en la supervisión efectiva es la confianza y la seguridad por parte del superior y del subordinado.

## b) Interés por lo valores éticos.

Al motivar y controlar el rendimiento de los subordinados, los supervisores deben considerar los valores humanos que están implicados. Es muy recomendable utilizar un código formal de ética como el que aparece a continuación:

- 1.- Ser un ejemplo de lo que se espera de los demás.
- 2.- Dar énfasis al futuro en vez del pasado o presente.
- 3.- Buscar y tratar las causas en vez de los síntomas.
- 4.- Admitir los errores y aprender a no cometerlos.
- 5.- No pasar los problemas a otra persona.
- 6.- Considerar los resultados tanto a largo como a corto plazo.
- 7.- Todos los que están involucrados deben beneficiarse.
- 8.- Los medios éticos y legales deben usarse para alcanzar fines éticos y legales.
- 9.- La dignidad de cada individuo debe ser respetada.
- 10.- Tratar de entender y hacerse entender con los demás."(1)

(1) HERNANDEZ, SVEROLIK. Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. pp. 275.

## c) Interés por la gerencia del empleado.

El supervisor es responsable de ver que los subordinados aporten toda su potencialidad. Los empleados podrán estar mejor capacitados para orientar sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias cuando se planean, organizan y controlan adecuadamente las obligaciones, responsabilidades y relaciones formales. Con esto, se minimizan las frustraciones y los empleados pueden autodirigirse hacia las metas.

## d) Interés por la conducta del empleado.

El supervisor necesita tomar acciones correctas apropiadas con los individuos que no posean las habilidades para el trabajo, que no estén suficientemente motivados o que tengan una conducta que limita su rendimiento o el de sus compañeros, con el fin de mantener altos niveles de gerencia en el grupo de trabajo.

El ausentismo, la impuntualidad y conductas inaceptables como jugar, robar y presentarse en el trabajo bajo la influencia del alcohol o de drogas, también requieren la atención especial del supervisor.

### 3.2 TIPOS DE SUPERVISORES

Existen cuatro tipos de supervisores de acuerdo a la forma de dirigir a un grupo, ya sea por medio de la autoridad, manipulación o colaboración.

#### El autócrata consumado

Se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal para dirigir al grupo. No busca la autoridad en su propia persona debido a que se siente incapaz de ser obedecido. Utiliza la autoridad que le da su puesto. No prepara ni capacita a su gente, piensa que al dar instrucciones está capacitándolos. Piensa que es necesario forzar a la gente para trabajar. Algunas posibles reacciones del grupo ante este tipo de supervisor son:

- a) Sumisión y resentimiento.
- b) Aceptación mínima de responsabilidad.
- c) Irritabilidad.
- d) Satisfacción de "hacer tonto" al supervisor.

El autócrata benévolo

Se le puede llamar "supervisor paternalista", ya que trata a sus empleados como a sus hijos. Se le podría considerar manipulador ya que trata de manejar a la gente para que haga lo que él quiere. Despierta afecto y simpatía. No usa la autoridad, sino la relación amistosa, con el objeto de influir en los demás. Redne al grupo para tomar decisiones, pero él siempre tiene la última palabra. Las posibles reacciones del grupo son:

- a) La mayoría sienten simpatía por el supervisor, pero algunos sienten antipatía por su forma de ser.
- b) Todos esperan la reacción del supervisor.
- c) Hay sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) No se desarrollan ideas positivas.

El indiferente

No busca tomar responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. No quiere ser jefe y da la responsabilidad a la persona más cercana. Dentro de las posibles reacciones del grupo se encuentran:

- a) Productividad y moral de trabajo al mínimo.
- b) Rendimiento bajo y descuido en el trabajo.
- c) Poco interés en el trabajo o en mejorar.
- d) No existe espíritu de grupo, ni trabajo en equipo.
- e) No saben qué hacer o esperar.

El democrata

Dirige al grupo basándose en la autoridad que le da la organización informal. La autoridad reside en su persona. El democrata arrastra su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

Aporta a sus subordinados los medios para poder mejorar, pero piensa que lo demás depende de ellos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más a sentirse sus propios jefes.

Las posibles reacciones del grupo ante un supervisor democrata son:

- a) Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Excelente calidad y cantidad en la producción (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Intercambio de alabanza entre el grupo, ya que sienten que hay éxito en el trabajo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.

- f) El supervisor puede planear el tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Los subordinados sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

La mayoría de la gente piensa que el mejor supervisor es el democrata, pero esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor democrata será el más adecuado. En cambio, si todos o algunos subordinados, por alguna circunstancia no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor, el cual no resultará adecuado.

### 3.3 CIRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad son una técnica motivadora sencilla y eficaz la cual se empleó por primera vez en Japón. Esta técnica es una solución al problema de la disminución de productividad y al deterioro de la calidad. Proporciona buenos resultados cuando se aplica a empleados de cualquier nivel de especialización, siendo eficaz en cualquier ámbito.

Un Círculo de Calidad constituye un grupo de empleados, cuyo número generalmente no sobrepasa de diez, quienes realizan labores similares en un área de trabajo común y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario.

Este grupo posee el poder de cambiar el sistema existente de la organización de la empresa e incrementar la eficiencia laboral.

Al utilizar los Círculos de Calidad, se puede lograr descubrir nuevos métodos para reducir los costos, aumentar la producción, mejorar la calidad, disminuir el ausentismo y hacer de la empresa un lugar más seguro y agradable.

Es importante cumplir con varios requisitos para lograr que los grupos trabajen con eficiencia.

El primero y más esencial es la existencia de un enfoque administrativo humanístico, el cual se caracteriza por preocuparse por los empleados y sus sentimientos. Esta actitud es la que deben tomar los administradores y supervisores en todos los niveles de la empresa.

El segundo requisito es ocuparse de suministrar el adecuado respaldo moral al programa, pues los subordinados reconocen con mucha facilidad la ausencia o insuficiencia de respaldo al programa. Este respaldo debe darse sin reservas y ser vasto y constante durante todas las dificultades al comienzo del programa. Los resultados de los Círculos de Calidad no son inmediatos, por lo que hay que tener paciencia.

Las personas que ocupen puestos clave en el programa de los Círculos de Calidad, deben estar preparadas para enfrentar y resolver eficazmente todos los temores que pudieran tener los individuos que forman parte de él.

El tercer requisito es el entrenamiento detallado de cada individuo clave antes de reunirse el Círculo de Calidad.

El último requisito es que el Círculo es un programa voluntario, donde nadie debe ser forzado ni exhortado a participar.

Es muy importante que la comunicación entre empleados y supervisores sea buena, debido a que se harán muchas preguntas relacionadas con el trabajo. La supervisión mejorará a medida que capataces y supervisores demuestren mayor respeto por sus empleados, después de evaluar sus comentarios e ideas durante las reuniones del Círculo.

Los problemas de disciplina desaparecerán entre los miembros del grupo, como consecuencia del interés mutuo por lograr los objetivos propuestos.

#### Condiciones del líder del grupo

La mayoría de los líderes de grupo son los capataces o supervisores, pero los miembros individuales de los Círculos pueden convertirse en excelentes líderes de grupo después de tener un breve periodo de entrenamiento.

El liderazgo del supervisor estará basado sobre su posición en la jerarquía instituida en la planta y también sobre sus conocimientos y pericia asociados con el procedimiento que debe supervisar. Al convertirse en jefe de grupo, es necesario que logre sus objetivos mediante persuasión y argumentos lógicos, en vez de órdenes.

El líder del grupo es una participante activo, quien tiene derecho de expresar sus opiniones. Debe estar preparado para recibir críticas.

Es muy importante que el líder del Círculo sea el supervisor de los miembros de ese grupo, debido a que si no lo es, no participará en el intercambio de ideas producido en horas de trabajo y el grupo quedará sin el conocimiento de las opiniones y consejos.

También es conveniente esto, porque la persona ya posee los conocimientos técnicos necesarios para tratar problemas relacionados con el trabajo. Por lo general, el capataz es respetado por sus subordinados y este respeto continúa en las reuniones y realiza su control sobre las actividades del grupo.

#### Deberes del Líder

El líder entrena a su grupo, controla las reuniones, asigna tareas específicas a los miembros y trata de estimular la participación activa de todos ellos en las actividades del grupo.

El líder debe mantener informado a su gerente sobre el rumbo general tomado por las actividades del Círculo y pedirle ocasionalmente su presencia en alguna reunión para ofrecer consejos y ayuda.

La concordancia entre el líder del grupo y su gerente sobre el valor y la importancia del concepto del Círculo de Calidad, es un requisito previo a toda participación del grupo.

### Beneficios para la Organización

Hay varios beneficios que se producen al implantar los Círculos de Calidad en la Organización, tales como:

- Elevan la moral de los trabajadores.
- Fomentan la lealtad hacia la Empresa.
- Crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que son miembros de los Círculos.
- Contribuyen a mejorar la productividad de la Organización y la calidad del producto o servicio.
- Reducen los motivos de queja, tiempo perdido, rifas, fricciones, ausentismo e impuntualidad.

Es importante que exista el apoyo y compromiso de la gerencia, ya que de no haberlo, los logros no serían proporcionales a los esfuerzos invertidos.

## CAPITULO 4

### EL COMPORTAMIENTO DEL SUBORDINADO

#### 4. EL COMPORTAMIENTO DEL SUBORDINADO

##### 4.1 ENTENDIMIENTO DEL EMPLEADO

Una de las funciones más importantes que desempeña el supervisor es motivar y controlar el rendimiento de los empleados. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones apropiadas que motiven a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos en sus trabajos y para cada departamento.

Los directivos, los jefes y los empleados, son personas que se desenvuelven dentro de la Organización, por tanto, los directivos serán efectivos si logran identificar las cualidades particulares de cada subordinado y utilizar esa información en beneficio de los intereses fundamentales del empleado y de la Organización.

Los empleados son diferentes los unos de los otros, pero todos tienen ciertas características psicológicas básicas las cuales son las siguientes:

### Las aptitudes y capacidades

Existen muchas diferencias de aptitudes y capacidades entre los empleados, las cuales pueden distinguirse mediante la aplicación de pruebas y por el análisis de éstas. Los campos principales de aptitud son el verbal, el numérico, el espacial y el artístico. Mientras la mayoría de las diferencias de estas aptitudes en cada empleado pueden evaluarse más eficazmente por exámenes estandarizados, los directivos generalmente cuentan con su propia capacidad de observar tanto las cualidades como los puntos débiles.

### La motivación

Las necesidades o los impulsos que determinan la conducta de los empleados, las metas hacia las cuales se dirige esa conducta y las recompensas recibidas por alcanzar esas metas, son factores que influyen en la motivación. Debido a que se relaciona con el rendimiento, las Organizaciones se interesan mucho por esta dimensión de la conducta humana. Para ello utilizan dos conceptos básicos de la motivación: el extrínseco y el intrínseco.

La motivación extrínseca implica el uso de recompensas externas, como aumento de sueldo, promociones y reconocimientos. La motivación intrínseca implica adecuar el

trabajo y su naturaleza para que el empleo sea interesante, creativo y satisfactorio. Con esto, el trabajo dará las recompensas necesarias.

### Los intereses

E. K. Strong concluyó después de varios años de estudio, que hay diferencias sustanciales en los intereses los cuales varían según la ocupación y que los intereses normales e individuales tienden a llegar a ser muy estables. Es importante saber qué necesidades tienen nuestros empleados y de qué forma influye en la realización de su trabajo.

### La percepción

Cada persona percibe el mundo que la rodea desde un punto de vista particular. Esta percepción está determinada por las experiencias personales. Por lo tanto, el jefe debe intentar saber cómo puede reaccionar cada empleado a los acontecimientos que ocurren en el trabajo. Cada subordinado percibirá de una manera algo diferente las instrucciones, las acciones y las comunicaciones en general.

Una parte importante de la percepción es cómo las personas se perciben a sí mismas, ya que ésta es determinante en la actitud de una persona en una situación dada. El papel que

juega la autopercepción en la personalidad humana es fundamental, debido a que es clave en la comprensión del individuo.

Carl Rogers define la autopercepción como la simbolización que resume y representa las experiencias o vivencias del pasado que determinaron, dirigieron o influyeron en las actuaciones posteriores del individuo.

De acuerdo a Carl Rogers, cuando un trabajador se autocree por experiencias pasadas como altamente calificado para desarrollar una tarea difícil, esa autopercepción influirá en su actitud futura, siendo probable que obtenga éxito.

### Actitud y valores

En cuanto una persona está en contacto con otra, aparecen los respectivos valores y actitudes de cada una. Se puede definir una actitud, como la predisposición relativamente estable a evaluar un objeto, persona, organización, proceso o asunto de una manera favorable o desfavorable.

Los valores de una persona son determinantes en su conducta. Spranger en su libro "Types of Men", clasificó los siguientes valores para caracterizar diferentes tipos de individuos: económicos, religiosos, teóricos, estéticos, políticos y

sociales. La mayoría de las personas tiene valores combinados, uno o más son los principales, quedando los demás como secundarios.

Actualmente se estudian, no solo los valores individuales que tiene repercusiones vocacionales, sino los que tienen repercusión en otras cuestiones como la orientación del individuo hacia otras personas y hacia el ambiente, así como la administración del tiempo y la energía.

Los valores están influidos principalmente por la cultura en la que el individuo vive y trabaja, por lo que es responsabilidad de la Organización el tener una buena cultura y un buen ambiente de trabajo, para que así sus empleados tengan buenos valores.

#### Las emociones y los sentimientos

Mucho de lo que hacemos es el resultado de nuestros sentimientos y emociones. Anteriormente, las emociones y sentimiento eran considerados y percibidos como conceptos de conducta que no tenían nada que ver con el trabajo. Actualmente, la dirección se interesa y reconoce la legitimidad de los elementos afectivos en el proceso laboral. Los jefes necesitan saber reconocerlos y cómo enfrentarse con ellos.

### La personalidad

Se puede definir la personalidad, como la suma de las características del individuo. En ocasiones, los directivos y jefes son muy rápidos en estereotipar a sus subordinados. Esta opinión puede estar basada en evidencias insuficientes o estar influida por sus propias actitudes. Es importante señalar al personal de supervisión la importancia de comparar sus percepciones de la conducta de sus subordinados con las de otros y de esta manera, alcanzar un nivel más objetivo en sus evaluaciones.

### Visión integradora

Anteriormente, se han descrito varias dimensiones de la personalidad humana, sin embargo, el ser humano funciona de una manera íntegra. Tratamos con la persona completa. Es muy importante que los supervisores y directivos reconozcan que pueden conocer la naturaleza de muchas fuerzas que influyen en la conducta del subordinado.

### El desarrollo individual

Para tener una comprensión completa de un empleado, es necesario analizar la vida de esa persona desde su nacimiento y origen hasta el presente.

Las investigaciones de Chris Argyris sugieren que el comportamiento en el trabajo del adulto puede ser entendido por el grado de madurez que ha adquirido desde la infancia. Argyris identifica siete etapas básicas de desarrollo en el proceso desde la infancia hacia la madurez. Estas son:

- 1.- De la pasividad infantil a la actividad adulta.
- 2.- De la dependencia a la relativa independencia.
- 3.- De las conductas limitadas a muchas conductas diferentes.
- 4.- De los intereses erráticos, superficiales y de corta duración, a los intereses profundos.
- 5.- De la perspectiva inmediata a la perspectiva a largo plazo.
- 6.- De una posición social subordinada, a una posición social igualitaria o superior.
- 7.- De la falta de conocimiento de sí mismo, al conocimiento y dominio de sí mismo.

Conforme una persona se acerca a la madurez, aumenta la posibilidad de dar plena y constructiva libertad a su energía psicológica. Es responsabilidad de la dirección crear condiciones motivadoras que fomenten tal libertad.

#### 4.2 PARTICIPACION DE LOS SUBORDINADOS

El supervisor de línea puede supervisar unos pocos o muchos subordinados, dependiendo básicamente del tipo de trabajo que se está supervisando.

Las obligaciones pueden variar de acuerdo con los objetivos, políticas, funciones y otras características de la Organización.

Una de las funciones más importantes que desempeña el supervisor es motivar y controlar el rendimiento de los empleados. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones apropiadas que motiven a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por su trabajo y por cada departamento.

El supervisor debe determinar hasta qué punto se están alcanzando las metas, si los criterios de calidad trazados se están manteniendo o no y si los empleados están cumpliendo con las políticas, procedimientos y normas de la Compañía.

El supervisor de hoy promueve las buenas relaciones con los empleados, en cuanto individuos y en cuanto miembros de un grupo de trabajo, mientras que al mismo tiempo se alcanzan las metas establecidas.

Los empleados se dan cuenta rápidamente si las habilidades del supervisor en materia de relaciones se basan en la sinceridad o si son artificios.

Algunos autores dicen que el factor más importante para que la supervisión sea efectiva, es la confianza y seguridad que exista en ambas partes, superior y subordinado.

Al motivar y controlar el rendimiento de los subordinados, los supervisores deben hacer un esfuerzo especial de considerar los valores humanos que están implicados.

El supervisor tiene la responsabilidad de ver que los subordinados aporten toda su potencialidad. Cuando las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones formales se planean, organizan y controlan adecuadamente, los empleados están mejor capacitados para orientar sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias; así, las frustraciones son minimizadas. Se debe planear adecuadamente para que los empleados puedan autodirigirse hacia las metas.

La responsabilidad del supervisor para mantener altos niveles de eficiencia en el grupo de trabajo, requiere que se tomen acciones correctivas apropiadas con los individuos que no

posean las habilidades para el trabajo, que no estén suficientemente motivados o que tengan una conducta que limita su rendimiento o el de sus compañeros.

El modelo lineal de liderazgo ofrece al empleado diferentes grados de participación, que van desde decisiones hechas exclusivamente por el líder, hasta decisiones tomadas en grupo.

Cuando los supervisores y sus grupos obtienen buenas experiencias a través de esfuerzos participativos, normalmente están dispuestos a permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones en aspectos más importantes.

Los líderes permiten más participación cuando:

- a) La calidad de la decisión es importante.
- b) La aceptación de la decisión por parte del subordinado es básica para que pueda ejecutarse efectivamente.
- c) Ellos confían que sus subordinados enfoquen las metas de la organización por encima de las personales y cuando el conflicto entre los subordinados es mínimo.

Los líderes permiten menos participación cuando:

- a) Ellos mismos tienen toda la información necesaria para tomar una decisión importante.

- b) El problema está bien definido y hay experiencias y soluciones adecuadas que han sido aplicadas en situaciones similares.
- c) El tiempo está limitado y se requiere acción inmediata.

El propiciar la máxima participación tiene diversas ventajas. Una de las más importantes radica en la aceptación de una decisión por los miembros del grupo. Los subordinados están más dispuestos a aceptar las decisiones por las que ellos mismos se sienten responsables, como resultado de haber participado en tomarlas.

Otra ventaja es el aumento en la satisfacción y moral de los empleados y el desarrollo de un clima en el que los empleados contribuyen más a lograr las metas de la Organización, al mismo tiempo que satisfacen sus propias necesidades.

Desde el momento en que los empleados son reclutados hasta que se separan de una Organización, una gran parte de su vida está influida por la política y los procedimientos del departamento de personal, por sus supervisores y por sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

Todas estas influencias determinan la naturaleza de su integración al trabajo.

#### 4.3 FRUSTRACION Y MECANISMOS DE DEFENSA

Los administradores y superiores deben entender los factores que causan el descontento y la tensión en sus subordinados, para poder crear un ambiente laboral que sea lo más libre posible de estas condiciones negativas.

La presencia de una barrera que impida alcanzar las metas y la satisfacción de necesidades crea una condición frustrante, con el resultado de que se produce un estado de desequilibrio interno en el individuo. Estas barreras pueden ser externas o internas.

Algunas barreras externas que bloquean a los empleados, son los supervisores con inadecuado estilo de liderazgo, los puestos enajenantes y monótonos, el ambiente laboral desagradable, la inseguridad económica y otras condiciones parecidas.

Algunas barreras internas son los malos hábitos en el trabajo, rasgos indeseables de personalidad y la falta de aptitud o de interés en un trabajo determinado.

Una persona frustrada puede reaccionar de dos maneras:

- 1.- Escogiendo una meta supletoria y aceptable, o
- 2.- Manifestando una conducta antisocial.

### La meta supletoria

El hacer un esfuerzo para alcanzar una meta compensatoria está considerado como una conducta aceptativa, porque conduce de una u otra forma a la satisfacción de la necesidad. Las metas inalcanzables frecuentemente tienen alternativas que pueden dar el mismo grado de satisfacción y por consiguiente, no deben pasarse por alto.

### Manifestación de una conducta antisocial

Si no hay una meta que compense, es probable que tarde o temprano las relaciones del individuo tengan una naturaleza antisocial. La más común de las reacciones antisociales a la frustración es la agresión o la hostilidad.

La agresión se manifiesta en ataques verbales o físicos a las personas que el individuo percibe como responsables de esa frustración. Cuando es demasiado peligroso o doloroso atacar al causante de su frustración, muchos optan por atacar a otras personas u objetos.

Algunos individuos son capaces de soportar el bloqueo de necesidades importantes con un mínimo de frustración. Se dice que estas personas tienen un alto nivel de tolerancia a la frustración.

Se considera que una persona tiene un conflicto, si tiene dos o más fuentes importantes de motivación que no pueda satisfacer al mismo tiempo.

Un conflicto implica una situación de selección, de tener que tomar una decisión en la cual las necesidades, metas o métodos para alcanzarlos son incompatibles.

La persona que se enfrenta a una barrera en su conducta, por la frustración o el conflicto, se siente tensa e incómoda, una condición que se clasifica comúnmente como ansiedad.

Frecuentemente es acompañada por mecanismos de defensa, los cuales sirven para defender o proteger la imagen que tiene el individuo de sí mismo.

La ansiedad puede explicar diversas conductas por parte del empleado, las cuales frecuentemente son malentendidas y malinterpretadas. La ansiedad tiene efectos tanto en directivos y supervisores, como en empleados. Esta, frecuentemente conduce a no delegar y a la falta de confianza en empleados que muestran ambición o iniciativa.

La selección de un mecanismo de defensa específico dependerá principalmente de la personalidad individual y de las formas características de reacciones de cada persona.

A continuación se explican algunos de los mecanismos más comunes, así como las conductas típicas que se presentan en el trabajo dependiendo de cada mecanismo.

- 1) Agresión: Hostilidad y agresión hacia el superior u otros empleados, por señas, gestos, palabras o ataques físicos.
- 2) Evasión: Retirarse por completo o parcialmente del objeto frustrante.
- 3) Fantasía: Olvidarse de la realidad y dedicarse a soñar.
- 4) Regresión: Conducta infantil como llorar o mostrar mal humor.
- 5) Desviación: Ausentismo excesivo o retardos, renuncia al trabajo, incapacitarse a causa de una supuesta enfermedad.
- 6) Negativismo: Resistencia irracional a aceptar las sugerencias o puntos de vista de otros."(1)

(1) HERNANDEZ, SVERDLIK. Administración de Personal, desarrollo de los recursos humanos. pp. 215.

- "7) Resignación: Aceptación plena de las condiciones o causas que producen la situación frustrante.
- 8) Compensación: Conducta exagerada, lenguaje agresivo y tendencia a imponerse autoritariamente.
- 9) Racionalización: Justificación excesiva de la conducta propia.
- 10) Proyección: Canalización de la frustración a otra conducta que produce satisfacción.
- 11) Sublimación: Insistencia por lograr un objetivo o superar una deficiencia que causa frustración, automotivándose metas muy altas."(1).

El saber que gran parte del personal exhibe una conducta defensiva, da al supervisor un punto de partida para cambiar las condiciones que la impulsan.

El primer paso es identificar la barrera, la cual puede ser interna o externa. Hablar en privado con cada empleado puede ayudar a identificar dicha barrera.

(1) HERNANDEZ, SVERDLIK. Administración de Personal, desarrollo de los recursos humanos. pp. 215.

El segundo paso es clasificar la barrera, en términos de su solución potencial y el último, es suprimir definitivamente la barrera.

Al identificar, analizar y quitar las barreras, el superior puede colaborar en la creación de un ambiente que permita al empleado alcanzar sus metas personales y los objetivos de la Organización al mismo tiempo.

Los directivos y superiores tienen la responsabilidad de mostrarse sensibles a las necesidades de sus subordinados y crear un ambiente de trabajo en el que estas necesidades puedan ser satisfechas y se minimicen las frustraciones.

No todos los orígenes de la frustración pueden ser controlados directamente por la dirección. Sin embargo, el conocer los campos potenciales de la frustración de los empleados y los esfuerzos reales para enfrentarse a ellos por medio de una mejor organización, planificación y comunicación, pueden reducir muchas de las causas de la frustración y lograr una mejor relación superior-suordinado.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- 1.- El liderazgo es muy importante para el éxito organizacional, por lo que es recomendable conocer el estilo de liderazgo de los miembros, con el objeto de saber si cubren las necesidades de la Organización.
- 2.- Los líderes buscan influir en los demás para que los sigan, mientras que los gerentes deben planear y organizar.
- 3.- Los líderes son el elemento clave de toda Organización, afectando el rendimiento de la misma, ya que los buenos líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores resultados.
- 4.- El éxito de la Organización depende en gran medida de la habilidad de los líderes para manejar sus grupos, los cuales están formados por individuos con una configuración única de capacidades, aptitudes y características de personalidad.
- 5.- Los estilos de liderazgo formales o informales ejercidos en un grupo, determinarán en gran parte la manera como funcionará. Los líderes pueden y deben variar su estilo para adaptarlo a la situación.

- 6.- El liderazgo organizacional es una función combinada de los factores estructurales sociales y de las características particulares de los miembros de esa estructura.
- 7.- El líder debe tener como metas el lograr los objetivos de la Organización, así como la integración y satisfacción de necesidades del grupo.
- 8.- Es importante que el supervisor tenga interés por las relaciones humanas, por los valores éticos y por la eficiencia y conducta del empleado.
- 9.- La autoridad es el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas, e implica ciertos tipos de comportamiento, tanto de los superiores como de los subordinados.
- 10.- Ninguna Organización es completamente formal, ya que sus miembros además de relacionarse extrínsecamente de acuerdo a la jerarquía, se relacionan intrínsecamente y personalmente de acuerdo a sus personalidades.
- 11.- La supervisión será menor a medida que los capataces y supervisores demuestren mayor respeto por sus empleados, después de evaluar sus comentarios e ideas durante las reuniones del Círculo de Calidad.

- 12.-Es responsabilidad del supervisor crear condiciones apropiadas que motiven a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por sus trabajos y por cada departamento.
- 13.-Al propiciar la máxima participación de los empleados, se obtienen ventajas como la aceptación de una decisión por los miembros del grupo, así como el aumento en su satisfacción y moral.
- 14.-Los administradores y superiores deben entender los factores que causan el descontento y la tensión en sus subordinados, para lograr un ambiente laboral agradable y libre de condiciones negativas.
- 15.-La presencia de una barrera que impida alcanzar las metas produce frustración, con la cual los individuos pueden reaccionar de dos formas: escogiendo una meta supletoria o manifestando una conducta antisocial.
- 16.-El conocer los campos potenciales de la frustración de los empleados y los esfuerzos reales para enfrentarse con ellos a través de una mejor organización, planificación y comunicación, pueden reducir muchas de las causas de la frustración.

17.-Al identificar, analizar y quitar las barreras que impiden lograr una meta, el superior puede colaborar en la creación de un ambiente que permita al empleado alcanzar sus metas personales y los objetivos de la Organización al mismo tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS, Fernando.  
Administración de Recursos Humanos.  
Editorial Trillas.  
México, D.F. 1986.
  
- 2.- BITTEL, Lester.  
Liderazgo: Clave del éxito para el Ejecutivo.  
Modern Business Reports.  
E.U.A. 1982.
  
- 3.- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN.  
Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos.  
South-Western Publishing Co.  
E.U.A. 1984.
  
- 4.- MC. GREGOR, Douglas.  
El aspecto humano de las empresas.  
Editorial Diana.  
México, 1982.
  
- 5.- SCHEIN, Edgar H.  
Psicología de la Organización.  
Editorial Prentice/Hall Internacional.  
España, 1986.

## 6.- STODDIL, Ralph.

Handbook of Leadership: A survey of theory and research.  
New York: The Free Press.  
E.U.A. 1974.

## 7.- STONER, James /WANDEL, Charles.

Administración.  
Prentice/Hall Hispanoamericana, S.A.  
México. 1989.

8.- Círculos de Calidad: Nuevo enfoque para aumentar la  
productividad del personal.

Modern Business Reports.  
E.U.A. 1981.

9.- Nota técnica: "Liderazgo y desarrollo de la autoridad del  
directivo"

Juan Antonio Pérez López.  
IESE.

## 10.-Nota técnica: "La teoría K".

Dr. Carlos Llano Cifuentes.  
México. 1989.

- 11.-Nota técnica: "El papel del liderazgo en la consecución de los fines".

EDAC, S.A.

México. 1983.

- 12.-Nota técnica: "Liderazgo: Del remo a la partitura"

Dr. Carlos Llano Cifuentes.

México. 1989.