

124  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESTILOS DE MANDO Y  
SUPERVISION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :  
IRMA L PEREZ OROZCO

Asesor: Lic. Alvaro Jiménez Osornio

MEXICO, D. F.

1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

## I N D I C E

Introducción	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES GENERALES	5
Autoridad	6
Poder	12
Mando	14
Toma de Decisiones	27
Aproximación funcional al estudio del Liderazgo	42
Aproximación de los rasgos al al estudio del Liderazgo	47
Aproximación situacional al estu- dio del Liderazgo	51
Aproximación conductista al estu- dio del Liderazgo	54
Conclusiones	62
CAPITULO II	
Metodología	67
Objetivo	68

<b>Sujetos</b>	<b>68</b>
<b>Escenario</b>	<b>70</b>
<b>Materiales</b>	<b>70</b>
<b>Diseño</b>	<b>70</b>
<b>Variables</b>	<b>70</b>
<b>Procedimiento</b>	<b>72</b>

**CAPITULO III** **79**

<b>Resultados</b>	<b>89</b>
<b>Comentarios de los Resultados</b>	<b>90</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>90</b>
<b>Limitaciones</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>96</b>
<b>Anexo</b>	<b>104</b>

## INTRODUCCION

La Psicología es una ciencia cuyos conocimientos son aplicados dentro de los diferentes escenarios en los que el hombre convive.

Uno de estos escenarios es el ambiente laboral en donde encontramos manifestaciones laborales por demás diversas, ya que las podemos observar desde un mensajero hasta directores generales o presidentes de empresas muy importantes, al igual que otros empleados. Al penetrar en un escenario laboral y adentrarnos en su dinámica; nos percatamos de que cada departamento o sección cuenta con un jefe y su equipo de trabajo, alguno de estos jefes posee conocimientos y habilidades diferentes, como el supervisar; el jefe es entonces, el encargado de dirigir a su equipo hacia el logro de los objetivos de su empresa, valiendose para ello de su capacidad, sus conocimientos y habilidades; características que le ayudan a tomar decisiones que resuelve los problemas que pudieran presentarse.

Para ello se requiere de la manipulación adecuada de todos los estímulos que conforman la situación del trabajo, para ajustar sus respuestas conductuales a las necesidades de la empresa, logrando un incremento en la conducta de sus subordinados que conlleve al logro de los objetivos; al mismo tiempo mantener un equilibrio en la productividad a ciertos niveles; así como disminuir o erradicar aquellas conductas que entorpecen las

labores cotidianas de trabajo.

Ahora bien, refiriendonos a las diversas manifestaciones conductuales, una es la que definiremos como liderazgo; la cual implica cierta autoridad, es decir, la relación interpersonal basada en la influencia y el poder.

El liderazgo es una relación que involucra a todos a través de su existencia, independientemente del extremo en que se encuentre, dirigente o dirigido.

El líder ideal es aquel que realiza con más eficiencia la función de liderazgo, por lo tanto, es necesario que un líder maneje las situaciones de tal forma que permita el desarrollo de las potencialidades de cada uno de sus subordinados, y ellos a su vez, completan un círculo armónico en el aprovechamiento y desarrollo de todos los recursos que conforman una empresa, para que de esta manera se alcance la productividad esperada.

"La personalidad" del líder varía de una situación a otra; un líder democrático y femenino puede ser un éxito en una situación y un fracaso en otra, lo mismo puede suceder con un líder masculino.

El líder ideal entiende que su relación con el grupo es diferente de la relación de los otros miembros con el grupo, y que el éxito de éste depende de que asuma el papel de liderazgo y lo represente bien; sabiendo que depende tanto de su destreza como de sus propias actitudes.

Las manifestaciones conductuales o respuestas en el ambiente laboral las debemos identificar como toda manifestación del organismo que sea medible, observable y que se encuentre relacionada funcionalmente con un resultado preescrito por la organización.

Para que una organización pueda subsistir necesariamente habrá de contar con gente competente, especializada, con experiencia y conocimientos para desempeñar un puesto, hábil en el manejo de un grupo de personas que le serán subordinadas, quienes le ayudarán a cumplir con el trabajo que le sea encomendado, gente capaz de decidir y actuar para dar solución satisfactoria a los problemas inherentes a su puesto. En suma, rodearse de personas con poder a las que delegará la autoridad necesaria para así ejercerlo de la mejor manera.

Así también a partir de investigaciones realizadas con anterioridad tenemos diversas teorías administrativas que clasifican en grandes grupos los tipos de trabajadores, así como los de dirigentes. Como por ejemplo la clasificación de estilos de mando realizada por Jiménez; que diferencia cuatro estilos básicos en la que se apoya esta investigación.

Clasificación:

- a) Cabecilla
- b) Caudillo
- c) Laissez-faire
- d) Líder

En base a esta clasificación, se pretende encontrar cuáles de estos estilos de mando impactan de forma significativa los resultados de producción de su grupo de trabajo.



**C A P I T U L O I**  
**ANTECEDENTES GENERALES**

Para dar inicio al presente estudio, consideramos necesario dar a conocer algunas definiciones y explicaciones de diversos autores acerca de los conceptos de autoridad, poder y mando, ya que, son el eje de la presente investigación.

#### A) Autoridad

El concepto de autoridad, así como los conceptos afines a los que se asocia frecuentemente -poder, influencia y liderazgo- se emplea en diversos sentidos en el campo de la filosofía política y de las ciencias sociales. Tal diversidad se debe, en parte, a la obicuidad del fenómeno tanto si se define como atributo de una persona o de un cargo u oficio, especialmente el derecho a dar ordenes; como relación entre dos cargos uno superior y otro subordinado, cuya legitimidad es aceptada por los titulares de los mismos como cualidad de una orden en virtud de la cual ésta se cumple, o como alguna de las innumerables variantes de estas formas lógicas de definición; en el fenómeno de la autoridad se halla a la base del comportamiento humano.

Cacho (1985) menciona que Max Weber realizó un análisis del concepto de autoridad distinguiendo tres tipos puros: 1.- legal-racional, 2.- tradicional y 3.- carismática; según la clase de pretensión de legitimidad de que se trate en cada caso. En los dos últimos casos, la obligación es debida a una persona, el jefe tradicional, el héroe o el profeta. La autoridad legal es de alcance más limitado, la obediencia se basa en el respeto al conjunto impersonal de ordenaciones legalmente estatuidas. El

análisis weberiano de la autoridad legal-racional, que distingue, aunque no explica, entre autoridad inherente al cargo y autoridad fundada en la posesión de un saber técnico, proporciona el esquema sobre el que se han elaborado la mayor parte de los análisis contemporáneos de la burocracia.

Cacho (1985) dice que el análisis que Peabody hace de la autoridad carismática, o mejor dicho, del liderazgo carismático ha sido continuado por los estudios realizados sobre el liderazgo político.

Ahora bien, los científicos sociales no coinciden en absoluto sobre el sentido que debe prestarse al concepto de autoridad. Por ejemplo, Michels define la autoridad como "la facultad innata o adquirida de ejercer ascendencia sobre un grupo". Por su parte Biersdet (1981) se opone a todos los elementos de la definición de Michels; la autoridad no es una facultad, es una relación. Además, ni es innata ni se trata nunca de ejercer o no ejercer ascendencia. Según Bierstedt, Michels ha confundido autoridad y competencia.

Sin embargo, ambos concuerdan en la estrecha relación existente entre autoridad y poder. Para Michels, la autoridad "es una manifestación de poder"; para Bierstedt, "la autoridad se convierte en un fenómeno de poder ..., se trata de un poder sancionado, de un poder institucionalizado".

El concepto de autoridad para los científicos sociales contemporáneos no está menos sujeto a discusión. Así Lasswell y Kaplan (1980), en una conocida definición parecida a la de Bierstedt, define la autoridad como "poder formal". En cambio, Friedrich rechaza explícitamente la definición de Lasswell y Kaplan, y define la autoridad como "la cualidad propia de una orden" que es "susceptible de elaboración razonada". Discrepan igualmente sobre cual de estos dos términos (poder o influencia) es más amplio.

Lasswell y Kaplan (1980) afirman que "el poder es una forma de influencia"; Friedrich mantiene que "la influencia es una clase de poder indirecto y carente de estructura".

Friedrich (1969) clasifica a la influencia que es ejercida sobre una persona por alguien más en dos tipos:

Primero, según haya o no intención por parte de la persona que la ejerce.

Segundo, cuando una persona influye en otra sin proponerse lo podemos hablar de mera influencia; cuando se lo propone y lo logra, lo llamamos poder.

Los científicos sociales no han sido todavía capaces de formular una definición precisa y funcional del poder que goce la amplia aceptación. Conceptos como estos, incluidas las definiciones funcionales, pueden plantear más problemas que los que resuelven.

Tannenbaum (1971) afirma que el concepto de autoridad describe una relación, interpersonal en la que uno de sus componentes acepta una decisión tomada por el otro, permitiendo que esa decisión afecte directamente su conducta; el poder es el potencial para la influencia y ésta es a su vez el suministro de información de una persona a otra, y la autoridad sugiere influencia en términos de una relación interpersonal.

Igualmente Simón (1960) nos define a la autoridad como "El poder para tomar decisiones que afecten la conducta de otras personas", lo que nos hace pensar en cierta importancia sobre la conducta de los demás.

A este respecto, Galicia (1985) nos representa a la autoridad y el poder como dos conceptos relacionados entre sí e inseparables, al definir al poder no como la fuerza ni la autoridad, sino como una síntesis de ambas. El poder se encuentra implicado en el ejercicio de la autoridad, y en virtud de ésta, las personas ejercen mando o control.

Lloera y Cohen (1979) señalan que en la organización la autoridad es ejercida en un sentido y con un fin. "En una organización siempre que la acción es controlada existe autoridad, es decir, siempre que una influencia se ejerce en un sentido definido sobre el sujeto.

Por su parte Galicia menciona que "dentro de una organización la autoridad que se ejerce comunmente es aquella basada en fundamentos racionales, apoyada en la legalidad y legitimidad de las reglas que gobierna la organización y del derecho que tienen quienes son superiores y emiten ordenes. Esta autoridad se conoce con el nombre de Autoridad Formal; así en una empresa la autoridad nos da el derecho de ordenar a otros e influir de esta manera sobre su conducta, de modo que, como citan los autores mencionados, la autoridad implica "el influir sobre otras personas", sólo que en un ambiente laboral, es la organización; sus políticas y leyes las que nos delegan la autoridad necesaria para ejercer dicha influencia.

Así, también tenemos a Cacho (1985) que cita que para Adams y Ronmey la autoridad es el estatus de una persona entre dos o más individuos, que le permiten influir u orientar las opiniones, los juicios, las valoraciones y las decisiones del otro u otros en relación con el grupo. Los individuos tienen autoridad, atribuida formal o informalmente por razón de su papel en el grupo (por ejemplo, conocimientos especiales, educación general superior, aptitud básica particular, etc.) tales personas tienen, o se les reconoce, tanta más autoridad, cuanto más pueden o manifiestan poder satisfacer las necesidades de los demás miembros del grupo. La autoridad va unida de ordinario al poder social del individuo.

Para Koontz y O'Donnell (1981) la autoridad es el poder que tiene

una posición, (y a través de ella la persona que la ocupa) para tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros. Es por supuesto, poder, pero poder en una estructura organizacional.

Ahora bien, Cacho (1985) cita el análisis hecho por Jiménez el cual nos dice: "la autoridad dentro de la organización se refiere al conjunto de reglas, -escritas o no- que indican la manera en que debemos conducirnos en el trabajo y que se encuentran contempladas en un reglamento interno en donde se especifica claramente quién o quienes serán los encargados de vigilar que tales reglas se cumplan. De manera que una persona debe tener delegada la autoridad para poder ejercerla sobre otras personas y lograr que éstas cumplan sus ordenes.

De acuerdo a estas diversas definiciones y explicaciones podemos concluir que la autoridad se distingue claramente de la coerción, la fuerza y el poder, por un lado, y del liderazgo, la influencia y la persuasión, por el otro, gracias a la legitimidad. Los superiores saben que tienen derecho a mandar; los inferiores sienten la obligación de obedecer. Cuando el valor de la orden se pone en duda, la autoridad se debilita, y el vínculo que mantiene unidos a los miembros corre el peligro de romperse. Al contrario, la autoridad se fortalece cuando los inferiores cumplen las órdenes de los superiores, incluso, antes de que hayan sido formuladas.

## B) Poder

Los términos Autoridad y Poder parecen estar relacionados entre sí por una interacción de influencia entre dos o más personas, no pareciendo como conceptos independientes o al menos no se alcanza a distinguir una definición para cada uno de ellos sin un eslabón que los una.

En lo que concierne al concepto del Poder, nos encontramos que Cacho (1985) cita a Lloera y Cohen que lo definen como la capacidad para influenciar, y Mahler nos dice "... el poder es la habilidad para influenciar, para tener un impacto sobre las decisiones y las acciones. Un individuo tiene poder cuando es capaz de hacer que suceda algo; la autoridad es un aspecto del poder..."

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

Igualmente Koontz y O'Donnell (1981) nos definen al Poder como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para inducir o



influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Para Cartwigh (1980) el Poder es el grado en que un individuo tiene la capacidad o autoridad, por su posición o status en un grupo, de controlar a otros individuos; imponer las formas de comportamiento y exigirles obediencia. Esto es a lo que él llama poder social, el cual está determinado menos por características especiales de la personalidad, que por el tipo de relaciones sociales en el grupo. Este es considerado por tanto como un aspecto decisivo para la explicación de la interacción social y la distribución de costos y recompensas entre los miembros de grupo.

En la actualidad se enumeran generalmente tres variables que determinan el grado de poder social:

a) Los recursos que permiten a un individuo influir en los beneficios y costos subjetivos de los demás. El valor de estos recursos está a su vez determinado por, b) el grado de la dependencia de los demás de este individuo; que a su vez, está en función de c) el número de alternativas posibles que sirven a los demás individuos como fuente de recompensa.

Como hasta aquí hemos podido observar existen diversos tipos de definición y explicación de poder. A continuación, citaremos algunos autores que además de dar una definición de poder mencionan una serie de características y bases concernientes a éste.

Hersey y Blanchard (1981) mencionan que French y Ravén consideran

5 bases del poder a saber:

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

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

A este respecto Hersey y Blanchard (1981) sugieren que la base del poder más apropiada se ve afectada por variables de tipo situacional; así mismo definen a la autoridad "como una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder", y al poder como "el potencial de influencia de un líder", recurso que permite a un líder influir en otros.

Otro autor fue Katz (1977), quien considera al poder como el potencial para influir, generalmente apoyado en medios que obligan a la obediencia, medios que no necesariamente deben ser manifiestos; y a la autoridad como el poder legítimo, poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada.

C) Mando

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección

y personal, no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr mejor éstos, para lo que consintió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

De tal manera que comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general; dicha actitud sólo conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, observando que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

Friedman, G. y Naville, P. (1963), afirman que el mando caracteriza a la empresa, y es a través de él que se puede traducir en acción las decisiones de la dirección.

En nuestros primeros días de trabajo en un escenario laboral, por lo general se nos entrega un manual de la organización que especifica (entre otras cosas) las leyes y normas que la rigen y que habremos de seguir paso a paso si deseamos permanecer en ella.

Igualmente se nos muestra un organigrama de la empresa estructurado con base en los departamentos, secciones y puestos que la integran; formato en el cual nos muestra en dónde nos encontramos enclavados, quiénes serán nuestros superiores y

nuestros subordinados; quién posee autoridad y poder sobre nosotros y sobre quiénes lo tenemos; es decir, quién habrá de ejercer mando sobre nosotros y sobre quiénes habremos de ejercerlo.

Por su parte, Reyes Ponce (1982) nos da a conocer el principio de la impersonalidad del mando, sobre el cual afirma que "la autoridad en una empresa se debe ejercer, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

Así, como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es igualmente natural nuestra repugnancia a recibir esa imposición de otros. Por ello, cuanto más "se impersonalizo" la orden presentandola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa surge de dos cosas: de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que obligado por su responsabilidad frente a esa situación, "escoge" el medio de resolverla. El buen jefe destaca el primer elemento, que como hemos señalado, se impone al superior y al subordinado. La influencia de esa situación, se expresa en el "por qué" de esa orden, involucrado dentro de ella misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su

importancia; muchas veces la orden sin el por qué, no es ni siquiera clara.

A continuación mencionaremos los elementos del mando:

El poder de mandar necesariamente incluye tres cosas:

- a) determinar lo que debe hacerse
- b) establecer cómo debe hacerse
- c) vigilar que lo que debe hacerse se cumpla.

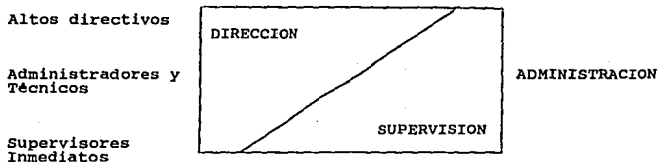
Algunos autores llaman a estas tres funciones: directiva, a la primera; propiamente administrativa a la segunda; y supervisoria o ejecutiva a la tercera. Así en una empresa, la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Gerencia General y su cuerpo de auxiliares inmediatos, y la tercera a los supervisores inmediatos.

Cacho (1985) cita que Urwick hace notar que esta división corresponde a la que existe entre los poderes que integran la autoridad política, de tal forma que el poder legislativo determina lo que debe hacerse; el administrativo reglamenta esas normas para su aplicación práctica, diciendo el cómo; el judicial vigila que esa aplicación haya sido hecha conforme a las normas dadas.

Como sucede también en el poder público, en la empresa esta división teórica no corresponde exactamente a la realidad, en la que casi siempre se dan funciones de carácter mixto, aunque predomine alguna de las tres.

En cierta medida, sobre todo en la administración industrial, todo jefe posee necesariamente los tres elementos mencionados. La

manera en que, no obstante predomina cada elemento en los diversos niveles, se muestra en el siguiente diagrama.



Cabe mencionar que deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse el mando.

a) Ordenes: Consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior (subordinado a él) la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

b) Instrucciones: La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentaran en forma repetida.

Desde luego, se comprende que por tratarse de situaciones

repetidas y de indole más general, la instrucción suele tener de suyo, más importancia que la orden. De ahí que, si bien la orden en muchas ocasiones tendrá que transmitirse verbalmente, las instrucciones, por regla general, conviene que se den por escrito.

Por otra parte Tannenbaum, R., Wescheler, I., Massarik, F. (1971), coinciden en que el mando es una técnica administrativa que se utiliza en relación con la ejecución de las funciones de los administradores; un mando es una orden de un superior a un subordinado para que haga algo.

En consideración Reyes Ponce (1982) menciona que existen sistemas principales para ejercer el mando:

1.- Autoritarismo: se funda preferentemente en el poder; un jefe que pertenece a este sistema:

- a) no da razones en las que se fundan las órdenes,
- b) no incluye para nada a los inferiores en la toma de decisiones,
- c) no admite sugerencias.

2.- Diálogo: un jefe que ejerce este sistema;

- a) escucha a los inferiores,
- b) da razones,
- c) está dispuesto a oír y aceptar lo razonable,
- d) mejora la comunicación,
- e) proporciona un sistema para dialogar.

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

A este respecto Jiménez O. (1973) afirma que cuando en una organización un individuo posee autoridad y poder entonces ejerce mando, y sólo cuando se tiene mando se puede hablar de estilos.

A continuación daremos a conocer diferentes estilos de mando y sus características conductuales.

MacGregor (1974) refiere que las diferencias de atributos de la autoridad en las distintas empresas, son más notables que las semejanzas, de manera tal, que dentro de sus límites permisibles, existen diferentes estilos de ejercer el mando por sus ejecutivos y difícilmente se encuentra un conjunto básico de talentos y características de la personalidad que se puedan aplicar a todos los individuos investidos de autoridad.

De la misma manera que existen individuos que, atendiendo a determinadas características ejercen su autoridad de mando, existen organizaciones cuyas concepciones acerca de sus empleados son diferentes, pudiendo variar de una organización a otra, e influyendo de esta manera sobre sus miembros, especialmente sobre aquellos que no poseen mando, y sobre el estilo que predominantemente han de ejercer. Tales empresas las ha clasificado MacGregor (1974) en dos grandes y principales grupos, conocidos estos bajo el nombre de teoría "X" y teoría "Y".

TEORIA "X", una empresa pertenece a este grupo, así como los ejecutivos que comulgan con concepciones tales como que:



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

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

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

En la descripción de algunos estilos de mando propuestos hasta la fecha y sus características conductuales, como se podrá observar, aparecen frecuentemente las consideraciones citadas por MacGregor hace ya varios años.

Al respecto Scanlan (1979) menciona que Blake y Mouton establecieron una nueva y diferente clasificación de los estilos de gerencias dentro de una empresa; su clasificación se conoce con el nombre de "Grid Administrativo" y su objetivo fue el de comparar los diversos estilos de gerencia que puedan prevalecer dentro de una organización. Dicha tipología incluye cinco estilos básicos de liderazgo o mando que son:

1.- El gerente que ordena tareas:

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

2.- El gerente del club campestre:

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

3.- La gerencia deficiente:

- a) el gerente pierde prácticamente todo interés en la producción, manteniendo tan sólo el interés necesario para salir del paso. También se despreocupa de la importancia de las relaciones humanas,

- b) no tiene meta alguna y pretende llevarse a todos consigo,
- c) en la toma de decisiones los problemas se evitan o delegan a otros para que estos últimos busquen la solución adecuada.

4.- La gerencia sin objetivos fijos:

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

5.- La gerencia en equipo:

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

Jiménez A. también revisó este apartado, para lo cual el propone cuatro estilos básicos de mando:

1.- Cabecilla:

- a) se demuestra a sí mismo como ejemplo,
- b) cuando no hay precisión, la inventa,
- c) planea a corto plazo,

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

2.- Caudillo:

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

### 3.- Laissez-faire:

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

### 4.- Líder:

- a) utiliza los tres estilos anteriores atendiendo a los objetivos para dar soluciones a los problemas que se le presentan. Es un líder situacional,
- b) planea a largo plazo,
- c) elabora objetivos integradores; empresa-trabajador y los propios.

Cacho (1985) apunta que para Likier existen tres sistemas generales de gerencias:

**1.- Explosivo-autoritario:**

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

**2.- Autoritario-benevolente:**

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

**3.- Consultivo.**

Maisonneuve (1971) señala tres tipos principales de liderazgo.

**1.- Autoritario:** influye sobre los demás de modo directo y por presión externa.

- a) Jefe autocrático: se impone por intimidación o sanción, sin preocuparse de las reacciones de los demás,
- b) Jefe paternalista: quiere ser obedecido respetado y adulado al mismo tiempo.

**2.- Cooperativo:** asocia a los demás, sino es en las decisiones, por lo menos en su preparación o aplicación. La distancia entre el líder y los otros es menos grande.

3.- Maniobrero: influye sobre los demás de manera indirecta, si es posible a sus espaldas.

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

4.- Elucidador: coloca al grupo en situación de decidir colectivamente.

5.- Laissez-faire: abandono de la autoridad por un jefe provisto de un sistema nominal que se desinteresa de la actividad del grupo o se deja desbordar por él.

## TOMA DE DECISIONES

Literalmente la toma de decisiones significa "cortar" o, en un contenido práctico, llegar a una conclusión. Como se indica en el diccionario Webster, es "el acto de determinar en la propia mente una opinión o un curso de acción"

Enunciada formalmente, la toma de decisiones puede definirse como la selección basada en algunos criterios de una alternativa de comportamiento entre dos o más alternativas posibles.

Para cualquier situación dada, la decisión es el resultado de los esfuerzos de una persona o de un grupo. El enfoque que se use depende de las circunstancias. El enfoque individual es común cuando la decisión es bastante fácil de tomar. De igual forma, cuando el grupo tiene pocos conocimientos o antecedentes del área tónica, o el caso tiene la naturaleza de una emergencia, el enfoque individual quizá sea superior. En contraste, las decisiones por grupos están creciendo en popularidad; este tipo de decisiones ayuda a desarrollar a los miembros del grupo y les da oportunidad de emitir sus opiniones con relación a los asuntos que afectan su trabajo.

La conducta humana resulta de procesos conscientes o inconscientes. Cuando esos procesos son conscientes comprenden una toma de decisiones. Estas, por su parte, afectan la conducta de una persona. Una persona puede tomar decisiones que afecten su propia conducta o que afecten la conducta de otro u otros. En



este caso hay implicados procesos sociales.

Todas las actividades fundamentales de la mente tienen que entrar en juego al momento de tomar una decisión. Las decisiones están en relación directa con el círculo de la tarea, ya que el ejecutivo debe tener constantemente una idea clara sobre sus propósitos, metas y objetivos, debe revisar los factores pertinentes, definir y evaluar las alternativas y políticas que se le presentan y seleccionar alguna de ellas. Después de llevar a cabo la decisión y atenerse tanto a las consecuencias predecibles como a las inesperadas.

La toma de decisiones siempre está relacionada, a una dificultad o a un conflicto. Por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o la resolución de un conflicto".

Sin embargo, no todos los problemas son de la variedad de toma de decisiones. Algunos son esencialmente problemas que se refieren a la información.

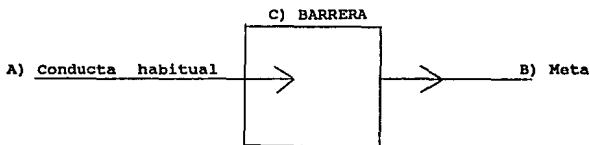
La toma de decisiones se refiere a problemas que van más allá de la necesidad de información y predicción. Los problemas de decisión requieren que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección.

Algunos autores como Drucker, Easton, Cyert, Tannenbaum, Eilon, Miley y Simon, nos hablan de la toma de decisiones como un proceso; enfocan el problema desde un punto de vista ligeramente

diferente, pero todos concuerdan en que el proceso de decisión "ha de aceptarse como el seguimiento de una serie de pasos que, la persona que toma la decisión debe seguir para llegar a una solución". Entre esta serie de pasos se enfatizan; a) el análisis y planteamiento de un problema; b) el planteamiento de alternativas de solución y su análisis.

Druker (1978) se refiere a la decisión como "el resultado de un proceso sistemático con elementos claramente definidos, que se maneja en una secuencia de pasos precisos".

Cacho (1985) apunta que para Jiménez la toma de decisiones consiste en un proceso que se inicia al verse bloqueada una conducta habitual por una barrera lo cual impide la realización de una meta o el logro de un objetivo, esto es:



donde:

- A) Conducta habitual, se refiere al quehacer cotidiano
- B) Meta u objetivo, es aquéllo que se pretende alcanzar
- C) Barrera, el problema o hecho.

Con respecto a esto, Radford K. nos dice que la toma de decisiones consiste en una elección entre dos o más alternativas,

después de evaluarlas cuidadosamente para alcanzar la total realización de uno o más objetivos.

Hasta aquí podemos observar que la toma de decisiones requiere del seguimiento de una secuencia sistemática de pasos y que además se encuentra compuesto de una serie de elementos.

A continuación analizaremos los elementos que la componen y los pasos que se deben seguir para tomar una decisión:

Drucker (1978) considera que los elementos que constituyen la toma de decisiones son: a) el problema; b) las especificaciones que ha de satisfacer la respuesta al problema; c) la decisión y d) la evaluación que sirve de retroalimentación al proceso. En suma, Problema, Objetivo, Decisión y Evaluación.

Cacho (1985) apunta que para Jiménez los elementos que componen la toma de decisiones son: a) hecho o barrera; b) meta u objetivo; c) alternativas; d) decisión; e) evaluación y f) resultado. De la misma manera, otros autores como Simon H. Dunnette, Easton A. entre otros, consideran que básicamente los elementos que en general integran el proceso de toma de decisiones son a) problema; b) objetivo; c) alternativas; d) decisión y e) resultados en términos de éxito o fracaso de la decisión.

Radford considera que teniendo como base una meta, un objetivo o una política, se puede decir que el proceso de decisión consiste

en las siguientes etapas:

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

Ahora bien, entre los autores que al igual que Radford, citan una secuencia de pasos, encontramos a Simon quien señala cuatro fases principales en el proceso.

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

Drucker (1978) por su parte, distingue seis pasos a seguir:

- 1.- clasificar el problema,
- 2.- definir el problema,
- 3.- citar las especificaciones que la respuesta al

problema ha de satisfacer,

- 4.- tomar la decisión con respecto a lo que es adecuado en lugar de lo que resulta "aceptable", para satisfacer las condiciones límite,
- 5.- incorporar a la decisión la actividad para llevarla a cabo, y
- 6.- citar la retroalimentación que compruebe la validez y la efectividad de la decisión ante el curso real de los acontecimientos.

Jiménez, A. propone a su vez siete pasos y su secuencia en la toma de decisiones:

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

De acuerdo a lo mencionado anteriormente por A. Jiménez, podemos

decir que:

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

A continuación se mencionan los elementos que conforman la toma de decisiones:

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

SUS PASOS

- 1.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA
- 2.- IDENTIFICACION DEL OBJETIVO
- 3.- PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

**4.- ANALISIS DE ALTERNATIVAS**

**5.- DECIDIR**

**6.- EVALUACION DEL PROCESO**

**7.- RESULTADOS**

## LIDER Y LIDERAZGO

De acuerdo a lo mencionado anteriormente nos atrevemos a definir al lider como parte del ejercicio de autoridad y poder. Ahora bien, hablar de lider o de liderazgo en los diversos circulos, ya sean formales o informales, despierta grandes polémicas ya que es un tema del que todos hablan pero pocos conocen con profundidad.

Las razones para ocupar un puesto de lider son distintas en cada individuo, algunas podrian ser sólo por el estatus que socialmente es bien visto, o por los privilegios que a ello conlleva, o por la realización personal que implica, etc.. Tradicionalmente un lider ha sido considerado como una persona dotada de características o atributos personales que lo coloca arriba de los demás miembros del grupo y solamente estas personas superdotadas pueden llegar a ser líderes.

Características atribuidas al lider.

A continuación se presentan algunas de las definiciones del lider; así como también, diferentes características atribuidas a éste, por diversos autores.

Apartado (1980) apunta que Thibaut y Kelley mencionan que cuando el lider, verbaliza cierta posición y actua de manera diferente, entonces causa frustración y confusión, pero se observa que cuando el lider y sus acciones son legítimas, no causarán reacciones ostiles.



Cartwright (1980) resalta que Carter y colaboradores y Kirscht y colaboradores, afirman que el que ya fué escogido como líder es quien busca más amenudo organizar al grupo, solicitar integración en cuanto a las contribuciones y proponer acciones, más que los que no son elegidos como tales.

Lasswell (1950) menciona los diferentes tipos de líderes que aparecen en el campo político norteamericano. Están el caudillo político, el agitador, el administrador, etc..

El líder institucional Bartlett se coloca en lo que nosotros hemos caracterizado como jefatura o en el liderazgo vinculado con la dominación de clase. Su poder se encuentra más o menos formalizado en reglas, regulaciones o procedimientos, y en orientaciones de distinto género. Su autoridad descansa, en último término, en las tradiciones, costumbres, reuniones, credos, principios y formas legales del estado, la clase, la iglesia, el orden económico, la escuela o alguna otra institución.

El líder persuasivo ejerce su dominio principalmente mediante la palabra y otros símbolos de control. Emplea la sugestión la lisonja y todos los medios verbales del dominador.

Apartado (1980); Schwartz lo llama pensador si su tarea es la ciencia aplicada como la ingeniería, por ejemplo, posee, además de las características del pensador, otros rasgos similares a los del tipo ejecutivo.

Brown en 1936, afirma que su líder debe tener dos constantes, no

individuales, sino en relación con el grupo, primero debe tener carácter de miembro, es decir, sentirse parte del grupo y, segundo, debe sobresalir de los demás, tener más de cualquier cosa, llámese el más brillante, el más fuerte, el que habla mejor, etc.. Pero un líder así puede lograr gran cohesión o ser un obstáculo para la misma.

Para Stgdill en 1948, su líder también tiene ciertas características específicas pero subraya que no toma en cuenta la situación en la que se puede dar y son:

- 1.- CAPACIDAD (inteligencia, rapidez, facilidad de palabra, originalidad, criterio).
- 2.- LOGROS (becas, conocimientos, triunfos deportivos).
- 3.- RESPONSABILIDAD (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresión, seguridad en sí mismo, deseo de progresar).
- 4.- PARTICIPACION (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, carácter).

Sprot (1967) apunta que para Terman, el líder también presenta ciertas cualidades, como ser más emprendedor, más buen mozo, de mayor tamaño, menos egoísta, menos emocional y distinguirse en otros sentidos.

Apartado (1980) resalta que Fleming presenta a sus líderes, con la particularidad de pertenecer al sexo femenino (cosa que otros autores no subrayan especialmente y son: la belleza, la

originalidad, la viveza y de voz agradable).

También Apartado (1980) subraya la importancia de las características del líder para tener una influencia sobre los individuos del grupo y sus cualidades son: tener confianza en sus propios puntos de vista, ser más capaces que otros miembros para llevar a cabo las tareas, tener fuerza de ego y necesidad de logro.

Aunque estos autores exponen las características de sus líderes, parece ser que no coinciden unas con otras y la única que aparenta constancia es el hecho de que sus líderes sobresalen en algo específico.

Gibb en 1954, define al líder como: "a una persona con cierto puesto, como una persona que funge de eje de la conducta del grupo, como una persona que recibe el mayor número de elecciones sociométricas o como una persona que influye sobre otras".

Por otro lado afirma que líder "es aquel que influye sobre sus compañeros más de lo que éstos lo hacen sobre él".

Un líder es una persona cuyas características (en particular su estatus) le permite ejercer una influencia concorde con la consecución de metas grupales. Por consiguiente, el líder puede ser considerado un individuo cuyo rol constituye un recurso grupal fundamental, en la medida en que su influencia está encaminada a facilitar el logro de metas comunes.

Gibb también dice que "en general el líder es más inteligente que sus seguidores". Pero esa diferencia de inteligencia no debe ser demasiado grande porque al encontrar una gran discrepancia en la solución a un problema, se entorpece el surgimiento del líder y esto dificulta que logren todos una meta unificada.

Apartado (1980) cita que Piore y Farnsworth afirman que "el líder toma la dirección haciendo sugerencias que son aceptadas, mostrando el camino, etc."

Hemphill (1958), un líder eficaz, es uno muy adaptable a las necesidades del grupo, a la situación y al problema que se les presenta en cualquier momento y es capaz de implantar los procesos para alcanzar una buena comunicación y participación dentro del grupo.

Apartado (1980) menciona que Crockett observó que sus líderes eran, de todo el grupo, los más preocupados e interesados por resolver el problema o tomar una decisión trascendente que el resto de los miembros.

Homans (1961) habla de que un líder tendrá más poder dentro de un grupo en tanto éste sea más grande, llamando líder a quien tenga mayor grado de autoridad.

Hollander (1978) resalta a Bales quien afirma que el líder, aunque sea admirado y respetado, no necesariamente goza de mayor simpatía dentro del grupo.

A su manera Sprott (1967), describe que el liderazgo "no es sino

una forma de dominación en la cual los seguidores aceptan más o menos voluntariamente la dirección y el control por parte de otro".

McDavid y Harari (1968), precisan su definición de líder de la siguiente manera: "las clases de supuestos que una persona tenga sobre la gente en general determinarán la forma en que dirija o supervise. Llegar a darse cuenta de las propias concepciones es, por consiguiente factor primordial de un estilo de liderazgo personal".

Whittaker (1979) remarca la diferenciación que la generalidad de los psicólogos sociales hacen entre líder y liderazgo ya que el segundo indica "una relación entre dos o más personas, en la que una de ellas influye sobre las otras".

## APROXIMACION FUNCIONAL AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Las investigaciones sobre este enfoque, se iniciaron en los años treinta; estos estudios se enfocaron al comportamiento de los llamados grupos pequeños. Para el punto crítico que maneja este enfoque es importante considerar el tipo de influencia que se debe tener sobre la conducta de la gente y ello se refiere desde dar una orden, lograr las metas por medio de una adecuada motivación, lograr la persuasión hasta generar armoniosas relaciones interpersonales.

De acuerdo a muchas investigaciones se han obtenido muchos hechos sobre las relaciones entre liderazgo y características de los grupos. Sin embargo, hay dificultades en reunir tales hechos en un tratamiento teórico coherente. Las discusiones teóricas sobre la naturaleza del liderazgo tienden a confundir las suposiciones sobre "lo que debería ser". Sólo en años recientes, las investigaciones del liderazgo se han dedicado a las relaciones causa-y-efecto sin tomar en cuenta su significación ideológica inmediata.

Otro problema que se presenta consiste en escoger una definición aceptable para los términos líder y liderazgo.

Para algunos, el liderazgo depende de las características de los individuos, para otros depende de la situación y para otros el liderazgo es propiedad del grupo.

Liderazgo puede ser sinónimo de prestigio, para quienes hacen hincapié en el grupo. Esto implica ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique relación emocional entre líder y grupo. La variedad de nociones contenidas en esas concepciones, hace obvio lo imposible de escoger con facilidad un significado único para el término líder que aceptaran todos los interesados en el liderazgo.

Hacen hincapié en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes, los nuevos enfoques que estudian el liderazgo. De acuerdo a esta concepción, los grupos deben ser flexibles al asignar funciones de liderazgo a los distintos miembros, según cambian las situaciones, y se debe hacer hincapié en las características del grupo y en las distintas acciones que necesitan realizar los grupos en distintas condiciones, para lograr sus metas u objetivos.

El liderazgo puede ser considerado como la ejecución de aquellas funciones y actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos.

El liderazgo consiste así, de acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, y desde un principio, el liderazgo puede realizarlo un miembro del grupo o varios miembros.

Alves (1978) apunta que Catell a propuesto, que cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las

propiedades del grupo queden modificadas por su presencia. Según este concepto o punto de

vista, todas las funciones del grupo son funciones del liderazgo.

La función de liderazgo contiene dos ideas importantes; primero, desde un principio, cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones del grupo; segundo, que muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada. De acuerdo a este concepto, una variedad de acciones ejecutadas por una variedad de personas pueden servir a una y a la misma función de liderazgo. El problema está en qué acciones ejecutarán ciertos miembros del grupo.

Las demandas y exigencias específicas impuestas por las tareas del grupo, exige de los miembros ciertas habilidades que sirven a funciones adecuadas. Si la tarea cambia, se necesita diferente conducta y la misma persona puede estar capacitada o no para ejecutar de un nuevo modo. Así como la naturaleza de la tarea del grupo influye sobre las clases de conducta de líder que surge en el grupo, es de suponer que las necesidades específicas influyan en la conducta de liderazgo.

Gouldner (1950), sostiene que hay ciertos grados de persistencia o puntaje en la actividades que un grupo desarrolla, estas actividades grupales persistentes o habituales imponen límites al tipo de individuos que pueden integrar el grupo así como al tipo de individuos que pueden dirigirlos. Lo fundamental aquí es la



atención a las diversas demandas impuestas al liderazgo. Estas demandas pueden originarse en la tarea o función del grupo, en su estructura y en otros factores del contexto, por ejemplo una amenaza exterior.

Filmore Sanford (1950), menciona que hay ciertas razones para ver al seguidor como el factor más crucial en cualquier faceta de liderazgo, puesto que él no es el único que acepta o rechaza el líder, sino quien percibe tanto al líder como a la situación y quien reacciona en términos de lo que percibe.

Los seguidores pueden ser líderes, conducir a sus líderes y escogerlos o rechazarlos porque no estén a la altura de las circunstancias.

Gibb (1954) resume: Los adeptos se subordinan, no a un individuo a quien perciben absolutamente distinto, sino a un miembro de su grupo que en ese momento posee superioridad, a quien perciben como fundamentalmente igual a ellos y que en otras ocasiones puede estar dispuesto a seguir a los demás. El sugiere la necesidad de concebir el liderazgo y las demandas grupales como complementarios, en lugar de ser fijas son modificables de un momento a otro.

Hollander y Julian (1967), afirman que el concepto de líder como recurso grupal, es una de las generalizaciones más recientes de este enfoque. Este concepto se funda en dos consideraciones, una de ellas, es la evidente necesidad que un grupo funcional tiene

que actuar organizadamente para alcanzar sus objetivos. La segunda, consiste en que los adeptos definen la situación al responder al liderazgo.

Holmans (1961), refiere que cuanto más elevado es el número de miembros sobre los cuales un único miembro puede influir regularmente, mayor es la autoridad de éste en el grupo. El nos dice que llamaremos líder a quien posea el mayor grado de autoridad.

Hemphill (1958), sostiene que el líder puede identificarse por el alto grado en que determina las pautas de interacción del grupo y la locomoción hacia su meta. Llamaremos líder a aquel miembro del grupo a quien más puede responsabilizarse por la promoción de la estructura.

## APROXIMACION DE LOS RASGOS AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Esta teoría fué desarrollada intuitivamente, fué un enfoque popular hasta mediados de los años cuarentas; en donde el líder era considerado como una persona dotada de características o atributos personales que lo coloca arriba de los demás miembros del grupo.

Algunos autores mantienen que existen ciertas cualidades innatas, tal como iniciativa, coraje, inteligencia y humor; las cuales juntas predestinan a un hombre a ser líder; sostienen que los rasgos eran hereditarios o que se transmitían genéticamente. Por otro lado esta concepción se extendió al precisar que estos rasgos eran aprendidos y adquiridos a través de la experiencia.

En realidad existe un número confuso de nombres de rasgos, los cuales solamente aumentan el desacuerdo entre los investigadores e investigaciones en el campo. Sin embargo ha existido un esfuerzo continuo para condensar aquellas cualidades consideradas como esenciales y una extensa lista de rasgos son aún comunes. Dentro de esta falta de consenso común de como son estas cualidades de líder, existe una segunda y mayor desventaja en esta teoría. La aproximación de cualidades está mal adaptada para actuar como base para el entrenamiento de líderes. Intrínsecamente ésta dificulta toda idea de entrenamiento y en su lugar fortalece una concentración de interés sobre la selección de líderes y las habilidades para reconocer los líderes innatos

viene a ser importante, bloqueando así los intentos de entrenar líderes, lo cual es visto con sospecha.

La explicación del liderazgo por medio de esta aproximación nos induce a esperar que los individuos que demuestran ser líderes eficaces en una situación dada, también tendrán tendencia a serlo en otras. Sin embargo, semejante tipo de generalización acerca del liderazgo queda seriamente sujeto a duda, puesto que las personas que son líderes eficaces en un grupo no lo son del otro.

Cowley (1928) reconoció que por lo común, el líder era considerado como una persona dotada de rasgos singulares, por lo que afirmó que "el estudio de los rasgos ha sido la vía usual de aproximación al estudio del liderazgo", y esta aproximación ha sido correcta.

En general ha sido decepcionante los intentos de descubrir los rasgos que distinguen los líderes de los no líderes.

Por ejemplo, Alves (1978) apunta que Thurstone desarrolló un test de percepción de figuras y un card-sorting para empleados ejecutivos federales. Utilizando la relación de salario alcanzado como un criterio de liderazgo afortunado, él descubrió que los ejecutivos afortunados tenían una clasificación más alta que los infortunados en la precisión de percepción y en la habilidad para diferenciar entre categorías en el card-sorting.

Chapple y Donald resalta Alves (1978), construyeron una máquina llamada interacción cronográfica, la cual media cierto

comportamiento verbal y no verbal de un individuo durante una entrevista estructurada. El uso del cronógrafo, en entrevistas sostenidas con supervisores y no supervisores, ellos concluyeron que los supervisores sobresalían en las siguientes características: iniciativa, dominancia, rapidez de interacción y ajuste en la situación de entrevista.

Sttogdill (1950), concluyó resultados más alentadores, él informa que varios estudios sobre rasgos de interes siguen dando hallazgos contradictorios. En esos estudios, la única conclusión que recibe bastante apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimiento, confiabilidad y participación sociales y status socio-económico.

Apartado (1980), menciona que Gibb estableció que numerosos estudios del liderazgo han fallado en encontrar algún patrón consistente de rasgos que caracterice un líder. El señala algunas posibilidades: medición inadecuada, falta de comparabilidad de datos entre diferentes tipos de investigaciones y la inhabilidad para describir adecuadamente a un líder.

Alves (1978), afirma que Pierce y Merrill, igualmente concluyeron: "tal vez uno de los resultados más concretos de las investigaciones sobre liderazgo, es la conclusión obtenida de que el estudio de las características personales, per se, es solamente uno de los aspectos para el estudio de liderazgo".

Alves (1978), apunta que Fleishman, Harris y Burt, al evaluar un programa para entrenar capataces, hallaron notables progresos en

la actitudes y en la capacidad de los líderes, inmediatamente después de participar en un intensivo programa de entrenamiento. Sin embargo, a los pocos meses habían regresado a sus formas de conductas anteriores al entrenamiento. Los autores atribuyen tal regresión a la naturaleza de la organización. Estos autores concluyeron que cuando lo enseñado en la escuela varía de lo practicado en la planta, éste último resulta ser una influencia más poderosa.

Segun afirma Skinner (1975), frecuentemente describimos la conducta, no mediante verbos que indican acciones, sino mediante adjetivos que describen características o aspectos de la misma. La mayoría de estas palabras "rasgos" son términos no técnicos que utilizamos en el lenguaje cotidiano. No sería útil en absoluto llamar rasgo a una propiedad común e invariable de la conducta de todos los miembros de una especie; los rasgos sólo surgen debido a que la gente cambia según los momentos o según las personas. Podemos por lo tanto, buscar un equivalente de los rasgos en un análisis funcional, preguntando de cuántas maneras podemos esperar que una persona se distinga de otra, o de sí misma en distintos momentos.

## APROXIMACION SITUACIONAL AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

En los años cuarentas se comenzó a subrayar la importancia de la situación como determinante de quien vendría a ser líder en un grupo determinado. Los situacionistas no descartan las cualidades del líder, sino que tratan de identificarlas en situaciones comunes.

Al respecto Stogdill (1950), menciona que "las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en las que ha de ejercer su liderazgo". El liderazgo es una relación que existe entre personas en una situación social, y estas personas que son líderes en una situación pueden no serlo necesariamente en otras situaciones. Esto expresa lo que puede ser llamado una aproximación situacional de liderazgo, es decir, que el hombre que llega a ser líder en un grupo, depende sobre todo de la particular tarea de la organización y del medio ambiente en que se lleva a cabo.

Jenkins (1947), publicó un estudio en el que concluyó, que el liderazgo es específico para la situación particular de investigación, quien viene a ser líder de un grupo particular destinado a una actividad particular y las características del liderazgo en determinado caso, es una función de la situación específica. Existen grandes variaciones en las características de los individuos que llegan a ser líderes en situaciones similares

y una gran divergencia en el comportamiento del líder en diferentes situaciones. El único factor común parece ser que los líderes en un campo particular necesitan y tienden a poseer una superioridad técnica y mayor conocimiento en esta área.

Havron y McGrath (1961), afirman que han notado que el comportamiento de líderes esta demostrado más con respecto a la relación específica que con respecto a individuos específicos. Un líder puede ser malo para modelar la conducta o actuación de un seguidor , él designa clases de conductas que no son emitidas.

Por otro lado, en situaciones en donde el líder puede controlar algunas de las conductas de sus seguidores, es importante que él haga alguna cosa cuando la situación exige acción.

También afirman que un líder que es considerado como efectivo de sus hombres, es aquel que emite más conductas de liderazgo en una variedad de situaciones.

Estos autores concluyeron que un grupo puede continuar la función efectiva en la ausencia de su líder designando, sus conductas equivalentes son adquiridas y practicadas por otros miembros del grupo bajo condiciones de reforzamiento por sus compañeros, de ese modo la frecuencia de tal comportamiento se incrementará en situaciones en que el líder está ausente. Algunas de las conductas específicas que caracteriza los líderes pueden con entrenamiento ser aprendidas por los no líderes. El problema práctico es una observación de la conducta bajo estricto control de estímulos, para que no esten emitiendo tal conducta excepto en



la ausencia del líder designado.

Smith señala que el liderazgo se define mejor como una relación entre personas y situaciones específicas. Específicamente, el liderazgo es un esfuerzo por usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta. Así definido el liderazgo es un proceso, en el cual es aplicable a todas las relaciones interpersonales. Líder es todo aquel que con algún propósito trata de influenciar sobre otro. El líder le pedirá a algún seguidor, pero el seguidor podrá no oírle o negarse a ser influenciado. El liderazgo exitoso es pues el uso eficaz de la influencia interpersonal para alcanzar una meta y un líder exitoso es el que triunfa en su esfuerzo para ejercer influencia. De que el líder triunfe o no, depende de los métodos de que se vale para influir sobre otros.

Según este enfoque del liderazgo, se conceptúa que el líder y sus seguidores llevan a cabo una interacción personal continua y dinámica. Por lo tanto, se destaca como líder una persona en particular en respuesta a la combinación particular de individuos del grupo y al problema particular que sirve de foco para las actividades del mismo. Este enfoque tiene una característica más dinámica, que anticipa que el liderazgo de un grupo habrá de cambiarse cuando cambien las necesidades de sus miembros y la orientación de los problemas del grupo entero.

## APROXIMACION CONDUCTISTA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Aquí, al igual que en otras aproximaciones hechas al estudio del liderazgo, encontramos que existen diversos trabajos, pero a diferencia de ellos, éstos nos permiten observar el fenómeno de liderazgo de una manera más objetiva.

Esta aproximación nos permite llevar a cabo la formación de líderes en el ambiente laboral.

A continuación se mencionan algunos de los autores que se enfocaron hacia esta aproximación.

Fleishman (1953), encontro que en general los subordinados juzgan que los supervisores muestran tener buen liderazgo cuando califican alto en cualquiera de las diez categorías que a continuación se mencionan: supervisión, iniciación, representación, fraternización, organización, dominio, reconocimiento, acento en la producción, integración, comunicación hacia abajo y hacia arriba. Sin embargo, el mayor descubrimiento del estudio fué que había dos dimensiones independientes que explicaban la mayoría de las diferencias en la conducta supervisora: consideración e iniciación de estructura.

Kate, Maccoby y Morse (1950), encontraron que el liderazgo efectivo no podía explicarse por una sola dimensión; se necesitaban dos para explicar los resultados. Los resultados de estos estudios vinieron a cambiar radicalmente nuestro concepto

de liderazgo.

Korman (1966), señala que falta mucho por hacer antes de que podamos usar las variables de consideración e iniciación de estructuras para predecir como se desempeñan los grupos de trabajo.

Hollander y Julian (1969), describen el liderazgo como un proceso en el cual el líder y los seguidores se influyen mutuamente y sus aptitudes y esperanzas juegan un papel importante. Podemos considerar, que una persona que exhibe cualidades de líder en una situación, podrá generalizar su comportamiento a otra situación que percibe como similar. El problema en circunstancias prácticas, es identificar el estímulo que controla el comportamiento del líder y el reforzamiento que lo mantiene.

Algunas de las confusiones que se han generalizado con el intento de clasificar el liderazgo como un rasgo específico o general, podría ser evitado, si la discusión fuera expresada en términos de una relación funcional entre situaciones más conductas y reforzadores.

Jennings (1965), reconoció que la efectividad de la relación líder-seguidor como dependencia sobre una "sensibilidad especial entre el individuo y otra persona específica". Puede ser muy pequeña consideración, señala Jennings, "entre los individuos que soportan un líder y aquellos que soportan otro".

McGinnies (1970), ha propuesto una teoría general para el

liderazgo: Casi todo grupo contiene uno o más individuos cuyo comportamiento constituye un poderoso control de estímulos para el comportamiento de otros miembros del grupo. A tales personas les llamaremos líderes, para distinguirlos de los demás miembros del grupo, a los cuales denominaremos seguidores.

Los líderes proveen de muchos estímulos discriminativos a los cuales otros responden. Ellos están también usualmente en una posición de recompensar o castigar el comportamiento de sus seguidores. La actuación de los seguidores, a su vez, sirve como una potente fuente de control de estímulos sobre el comportamiento del líder. Como en toda situación social la relación líder-seguidor es recíproca, en la cual cada parte suministra un estímulo discriminativo y un estímulo reforzador para la otra.

Bass (1961), está de acuerdo con este punto de vista, afirmando así, que esta forma de funcionamiento de grupos individuales ya sea para recompensar o evitar punición. Sus mayores actividades son distribuyendo reforzadores y la más efectiva es uniendo al grupo, y la mayoría de los miembros son atraídos por ellas. De acuerdo este autor el liderazgo afortunado, realiza cambios de comportamiento en otros, y el liderazgo efectivo, suministra reforzamiento o recompensa para inducir tal cambio.

Un control del líder sobre sus seguidores puede depender sobre todo de la coerción o persuasión. Podemos decir en términos más técnicos que coerción envuelve el uso de reforzadores negativos;

esto es, los seguidores son reforzados no por recompensa, sino por la evitación de una consecuencia aversiva de una falta o desobediencia cometida.

Podemos notar por otro lado, que persuasión frecuentemente envuelve el uso de reforzadores positivos, para instigar o evocar cierto tipo de actuación o comportamiento de los seguidores.

Skinner (1972), define la conducta social como "la que mantienen dos o más personas cuando interactúan en relación con un medio ambiente común".

Señala que siempre es un individuo quien actúa y lo hace con el mismo cuerpo y siguiendo los mismos procesos que en una situación no social. La conducta surge por que un organismo es importante para otro como parte de su medio ambiente.

Señala que en el campo de la conducta social se pone un énfasis especial en el reforzamiento mediante atención, afecto y sumisión estos importantes reforzadores generalizados son sociales por que el proceso de generalización requiere, a menudo, la mediación de otro organismo.

El reforzamiento social varía de un momento a otro dependiendo de las circunstancias de la instancia que refuerza. Por tanto, respuestas distintas pueden conseguir el mismo efecto, y una sola respuesta puede conseguir efectos diferentes según la ocasión. Otra peculiaridad del reforzamiento social es que el sistema reforzante es raramente independiente de la conducta reforzada.

Un estímulo social, como cualquier otro estímulo, llega a tener importancia para controlar la conducta, a causa de las contingencias en las que participa.

Por otra parte, el líder se halla principalmente bajo el control de variables externas mientras que el seguidor se encuentra bajo el control del líder.

La mayoría de las culturas producen algunas personas cuyas conductas se hallan controladas principalmente por las exigencias de una situación dada. Estas mismas culturas producen también personas cuya conducta se encuentra controlada, principalmente, por la de los demás. El líder no es absolutamente independiente del seguidor puesto que su conducta requiere el apoyo de la conducta correspondiente por parte de los demás, y en la medida en que esta cooperación es necesaria, el líder es, de hecho, conducido por sus seguidores. A causa de las consecuencias aversivas de verse controlado, el individuo que controla a los demás, es susceptible de ser controlado a su vez, por ellos. El individuo se halla sometido a un control más poderoso cuando dos o más personas manipulan variables que tienen un efecto común sobre su conducta. Las prácticas de control adquieren cierta uniformidad a partir de las fuerzas cohesivas que conducen a los individuos a tomar parte en la acción de grupo y de su forma de transmisión de una generación a otra.

Cabe señalar que no se puede decir, que la conducta de un líder está aislada de la emitida por sus seguidores o subordinados, sin

embargo el líder debe tener un mayor control de los estímulos que se presentan en una determinada situación ya que de él depende que los sujetos realicen las acciones necesarias para llegar a alcanzar los objetivos deseados. Se puede considerar, basándonos en lo expuesto por los estudiosos de ésta corriente, que a través de los programas de modificación de conducta el líder puede modificar las contingencias dadas en una situación de tal forma que logre un cambio en la conducta de sus seguidores, ya sea incrementando, manteniendo o decrementando las mismas, para conducirlos hacia el logro de los objetivos.

Skinner en 1972, realizó un estudio que puede ser considerado el primero sobre conducta cooperativa donde se describe el surgimiento del líder entre las palomas involucradas en la situación experimental. En este estudio se consideró como líder al organismo que iniciara un episodio cooperativo y seguidor al organismo que respondiera después de su compañero en un episodio cooperativo. En base a este estudio Skinner sugiere la posibilidad de controlar y manipular estas relaciones líder-seguidor por medio de la privación diferencial de alimento. El considera que el organismo más privado asumirá la posición de líder en relación con el menos privado. "Una marcada relación líder-seguidor podría establecerse o cambiarse al alterar el nivel relativo de privación de comida, el pájaro más privado asumiría la posición de líder al moverse más alertadamente picando los botones.

Según Skinner (1972) la conducta operante " se considera como un

comportamiento moldeado, mantenido o debilitado por sus consecuencias". Si partimos de este supuesto, podemos decir que la conducta de un líder es operante, siempre y cuando arregle los estímulos que controlan la conducta de sus seguidores.

Dentro de la conducta operante o aprendida, " el organismo de actuar sobre el medio ambiente para producir una consecuencia".

Luthans (1980), afirma que "todas las conductas organizacionales entran en la categoría operante. Las conductas organizacionales se aprenden en su mayoría. De esto se desprende que los mecanismos de aprendizaje descubiertos por Skinner se pueden administrar y aplicar a las conductas organizacionales. Una de las premisas importantes de Skinner es que "la conducta es función de sus consecuencias".

Jiménez (1976) refiere que, El Análisis Experimental de la Conducta esta basado en las teorías del aprendizaje y derivado por B.F. Skinner en sus investigaciones. Afirma que para que una conducta pueda ser observada es indispensable definir operacionalmente aquellas conductas que se desean registrar. "Para que los conceptos sean claros se estipulará lo que debe hacer el organismo y cómo lo vamos a medir; por ello, en el condicionamiento operante, para precisar una conducta, se considera ésta dividida en unidades llamadas respuestas y al ambiente de unidades llamadas estímulos, y es la relación entre respuestas y estímulos consecuentes, el objetivo principal de esta aproximación, donde todo estímulo que va después de una



respuesta aumentando la frecuencia de ésta, es designada con el nombre genérico de reforzador. Para determinar como se dan las relaciones funcionales entre el organismo y el medio ambiente en que éste se desenvuelve, se debe contar con técnicas de registro que sean confiables y con una programación adecuada para explicar como se adquieren (incrementa, decrementa, estabiliza o extingue un repertorio operante) y, en general, cómo se afectan los patrones conductuales".

Los programas, fungen un papel muy importante en la modificación de la conducta, a este respecto Jiménez dice: "...los investigadores han observado que la ejecución (patrón de respuestas) de un sujeto, depende del arreglo que prescribe un programa de condicionamiento operante". En la misma obra se citan a varios autores tales como Morse, Schoenferld, Sidman (1960), y Fester y Skinner (1957), quienes coinciden en señalar que los programas tienen una gran influencia en la tasa de respuesta emitida por los sujetos.

## Conclusiones.

De acuerdo al gran número de definiciones y explicaciones referentes a los conceptos de Autoridad y Poder, resulta un tanto difícil identificar claramente si existe una diferencia real entre ambos o si pueden ser usados como sinónimos, ya que se concluye que estos guardan una estrecha relación entre sí, relación establecida a partir del concepto de influencia.

La autoridad implica influir sobre otras personas, y el poder es una forma de influencia. Para los autores aquí citados, el Poder sugiere la presencia de cierta capacidad (capacidad de influir), y la Autoridad, una relación interpersonal basada en la influencia de una persona sobre la conducta de otra, un ejercicio de la influencia.

En base a lo anterior, podemos afirmar que la autoridad es una manifestación de poder, o bien, que se convierte en un fenómeno de éste.

Ahora bien, habiendo ya realizado un análisis de los conceptos de Autoridad y Poder podemos hablar del correspondiente a Mando ya que las personas lo ejercen en virtud de la Autoridad.

Hay quienes afirman que el Mando es lo que caracteriza a la empresa y que puede ser ejercido mediante órdenes o bien mediante instrucciones. Al Mando se le considera como una técnica administrativa auxiliar y necesaria para traducir en

acción las decisiones y alcanzar el logro de los objetivos utilizados por un jefe, que consiste en la transmisión de una orden de un superior a un subordinado para que realice algo y cuyo ejercicio requiere de poseer y ejercer una Autoridad y un Poder. Así, tenemos que cuando en una organización un individuo posee Autoridad y Poder, entonces ejerce mando, y sólo cuando se tiene Mando se puede hablar de Estilos.

Debemos destacar que existen diferentes Estilos de Mando, cada uno de ellos con diferentes características conductuales.

En el presente estudio, se consideran cuatro Estilos básicos de Mando; Caudillo, Cabecilla, Laissez - faire y Líder, debido a que estos se encuentran clasificados de una manera más objetiva y clara.

Ahora bien, sin considerar el Estilo de Mando que posea un sujeto, se resalta que éste debe solucionar los problemas que se le presentan; y para esto es necesario tomar decisiones. La Toma de Decisiones siempre está relacionada a una dificultad o conflicto, los problemas de decisión requieren que se haga una elección, disponiéndose de varias posibilidades. Para lograr esto, es necesario el seguimiento de una secuencia sistemática de pasos (cada autor menciona de forma diferente la secuencia de pasos como los elementos que componen la Toma de Decisiones).

A partir de este punto nos referiremos al concepto de Líder, ya que éste es parte del ejercicio de la Autoridad y el Poder y requiere de tomar decisiones.

Al Líder se le atribuyen definiciones y características diferentes, y al parecer no coinciden unas con otras, de no ser por la única que aparenta constancia; y es el hecho de que los líderes sobresalen en algo específico.

Por otra parte, cabe señalar que el hablar de Líder no implica hablar de Liderazgo, ya que "Líder" significa una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia que aparece en el término Liderazgo; es decir, puede llamarse a un hombre "Líder de la ciencia" o de las "artes" sin que ejerza mucho influjo directo sobre otras personas.

Con respecto al Liderazgo, se analizaron diferentes aproximaciones:

a) Aproximación funcional: aquí es importante considerar el tipo de influencia que se debe tener sobre la conducta de la gente y ello se refiere desde dar una orden, lograr las metas por medio de una adecuada motivación, lograr la persuasión hasta generar armoniosas relaciones interpersonales. El Liderazgo puede ser considerado como la ejecución de aquellas funciones y actos que ayudan a que un grupo logre sus resultados preferidos.

b) Aproximación de los rasgos: en esta teoría que fue desarrollada intuitivamente, el Líder es considerado como una persona dotada de características o atributos personales que lo colocan arriba de los demás miembros del grupo.

Algunos autores mantienen que existen ciertas cualidades innatas

que predestinan a un hombre a ser Líder; sostienen que los rasgos eran hereditarios o que se transmitían genéticamente. Por otro lado, esta concepción se extendió al precisar que estos rasgos eran aprendidos y adquiridos a través de la experiencia.

c) Aproximación situacional: en este enfoque de Liderazgo, se conceptúa que el Líder y sus seguidores llevan a cabo una interacción personal continua y dinámica. Por lo tanto, se destaca como Líder una persona en particular en respuesta a la combinación particular de individuos del grupo y al problema particular que sirve de foco para las actividades del mismo. Este enfoque tiene una característica más dinámica, que anticipa que el Liderazgo de un grupo habrá de cambiarse cuando cambien las necesidades de sus miembros y la orientación de los problemas del grupo entero.

d) Aproximación conductista: a diferencia de las otras aproximaciones, ésta nos permite observar el fenómeno de manera más objetiva, y permite llevar a cabo la formación de líderes en el ambiente laboral.

Aquí es importante identificar el estímulo que controla el comportamiento del Líder y el reforzamiento que lo mantiene.

Los líderes proveen de muchos estímulos discriminativos a los cuales otros responden. Ellos están también usualmente en una posición de recompensar o castigar el comportamiento de sus seguidores. La actuación de sus seguidores, sirve a su vez, como una potente fuente de control de estímulos sobre el

comportamiento del Líder. Como en toda situación social la relación Líder-seguidor es recíproca, en la cual cada parte suministra un estímulo discriminativo y un estímulo reforzador para la otra. Un control del Líder sobre sus seguidores puede depender sobre todo de la coerción o persuasión; siendo importante señalar que el Líder se encuentra principalmente bajo el control de variables externas mientras que el seguidor se encuentra bajo el control del Líder.

Es importante señalar que a través de los programas de modificación de conducta, el líder puede modificar las contingencias dadas en una situación, de tal forma que logre un cambio en la conducta de sus seguidores, ya sea incrementando, manteniendo o decrementando las mismas, para conducirlos hacia el logro de los objetivos.

**C A P I T U L O   I I**  
**M E T O D O L O G I A**

**Objetivo:**

Identificar cuales estilos de mando impactan de forma significativa los resultados de producción de su grupo de trabajo.

**Sujetos:**

El tipo de muestreo que es utilizado es un muestreo no probabilístico por juicio; este tipo de muestreo se basa en las apreciaciones que se hacen a través de la aplicación de las diferentes fases consideradas en el estudio.

El curso "formación de supervisores" es impartido a los 14 supervisores de la planta, los cuales son considerados en su totalidad al inicio del estudio.

SUJETO	PUESTO ACTUAL	ANTIG.	EDAD	ESCOL.	JEFE	PERS.QUE SUPERV.
A	JEFE DE SUPERV.	4 A.	55 A.	1 ING.	GTE.DE PLANTA	8
B	SUPERV. PRODUC.	6 A.	52 A.	PRIM.	JEFE DE SUPERV.	12
C	SUPERV. PRODUC.	11 A.	39 A.	TECNICO	JEFE DE SUPERV.	14
D	SUPERV. PRODUC.	9 A.	51 A.	PRIM.	JEFE DE SUPERV.	14
E	SUPERV. PRODUC.	7 A.	32 A.	PRIM.	JEFE DE SUPERV.	10
F(1)	SUPERV. PRODUC.	10 A.	48 A.	SECUND.	JEFE DE SUPERV.	18



G(2)	SUPERV. PRODUC.	18 A.	39 A.	TECNICO MECANICO	JEFE DE SUPERV.	27
H	SUPERV. EMBARQ.	7 A.	49 A.	SECUND.	GTE. DE PLANTA	7
I	SUPERV. EMP. Y PINTURAS	2 A.	31 A.	SECUND.	SUPERV. EMBARQ.	13
J	JEFE DE SERV.	12 A.	44 A.	BACHILLE RATO	JEFE DE SERV. META LURGICOS	1
K(3)	INSTRUC. SOLDADURA	12 A.	50 A.	PRIM.	JEFE DE SERV. META LURGICOS	17
L(4)	SUPERV. CTROL. CALIDAD	1 A.	28 A.	ING. ME CANICO	GTE. CTROL. CALIDAD	6
M	SUPERV. MANT.	10 M.	45 A.	SECUND.	GTE. DE PLANTA	12
N	JEFE DE ING. DE PLANTA	7 A.	33 A.	ING. ME-CANICO	GTE. DE ING. DE PLANTA	6

Cabe señalar que el estudio da término considerando solamente a 4 de los 14 sujetos, debido a que los otros 10 no cumplen con las diferentes fases que se presentan. Esto es debido en parte a que el estudio se realiza en el turno matutino, y los supervisores de los otros dos turnos (vespertino y nocturno) no asistieron en su totalidad cuando se les requería. Es así que se prosigue con el estudio considerándose a los 4 sujetos que cubren en su totalidad cada una de las diferentes fases.

**Escenario:**

El estudio se realiza en una fábrica de calderas que cuenta con diferentes áreas de trabajo.

**Materiales:**

Lápiz.

Cronómetro.

Cuestionarios de datos personales (ver anexo).

Agendas de toma de decisiones (ver anexo).

Registros anecdóticos.

Registros observacionales (ver anexo).

Hojas de producción (restringidas al área de trabajo).

**Diseño:**

Se utiliza un diseño de línea base múltiple, considerándose las siguientes fases:

FASE A) Línea base

FASE B-1) Intervención más Registros anecdóticos

FASE B-2) Solicitud de apoyo por parte de la Administración más Registros observacionales.

FASE C) Seguimiento.

FASE D) Presión por parte de la Administración

**Variables:**

Conducta de trabajo: Cada ocasión que por más de un minuto

manipule escalas, papeles, termómetros u otra herramienta o escriba en documentos aparentemente oficiales, sin suspender por más de 5 segundos la operación.

Conducta de supervisión: Cada ocasión que el supervisor se aproxime a un trabajador bajo sus órdenes directas o indirectas, estableciendo contacto visual con el trabajo que el operario está realizando y comentando o indicando la ejecución del operario.

Conducta de imitación: Cada ocasión que el supervisor realice la demostración de una operación ante un subordinado.

Conducta de abandono: Cada ocasión que el supervisor abandone su área de adscripción durante 20 minutos.

Presión administrativa: Cada ocasión que el personal administrativo exija el llenado de cierto número de agendas.

Producción: Es la relación resultante de dividir las horas planeadas entre las horas reales de las ordenes de trabajo.

Hechos: Cada ocasión que el sujeto de pruebas testimoniales confiables que certifiquen su autenticidad y aquellas que demuestren a satisfacción que se tiene que realizar algo ante tal problema.

**Objetivos:** Cada ocasión que el sujeto indique los resultados esperados.

**Alternativas:** Cada ocasión que el sujeto plantee los cursos de acción que podemos aplicar para atender una demanda implicada en los hechos analizados, puede ser una gama enorme de posibilidades.

**Decisión:** Cada ocasión que el sujeto señale la alternativa de mayor probabilidad.

**Evaluación:** Cada ocasión que el sujeto diga formalmente como, cuando y quien aplicará las técnicas de medición, de tal manera que se puede reconocer oportunamente cualquier desviación de lo previsto y se aplique otra alternativa complementaria.

**Resultados:** Cada ocasión que el sujeto realice el procedimiento de evaluación y anote sistemáticamente lo ocurrido para comprobar si la decisión cumplió con los objetivos.

**Procedimiento:**

En la empresa ya mencionada, se impartió el curso "Formación de supervisores" con una duración de 20 hrs. distribuidas en 9 días; es impartido a 14 sujetos simultáneamente. Dicho curso comprende los siguientes temas:

- I Definición de las funciones del supervisor
- II Las relaciones humanas en el trabajo
- III La motivación en el trabajo
- IV La comunicación en las relaciones humanas
- V Manejo de las situaciones conflictivas
- VI El auto-control para la eliminación de conductas indeseadas

Al finalizar el curso, se les entrega a los 14 supervisores un cierto número de Agendas de Toma de Decisiones para ser usadas en

el momento de presentarseles un problema o conflicto en el momento de realizar su trabajo.

Se procede a aplicar un cuestionario con el propósito de recabar datos personales que permitan identificar a cada uno de los 14 sujetos.

Para evaluar a los supervisores sobre el curso que se les imparte, se les aplica un examen en el que se obtienen los siguientes resultados:

PUESTO	% ASISTENCIA	EVALUACION
1.- Supervisor de producción	90	B
2.- Supervisor de Producción	100	B
3.- Supervisor de Soldadura	100	N.A.
4.- Supervisor Control de Calidad	90	M.B.

**Claves:**

MB - Muy Bien

B - Bien

S - Suficiente

NA - No Acreditado

Teniendo ya la información necesaria de cada sujeto, se procede a iniciar las diferentes fases de la investigación.

**Fase A (Línea base).**

La duración de esta primer etapa es de una semana.

En el salón de juntas de relaciones industriales, se citan uno por uno a los supervisores de cada área para que entreguen sus Agendas de Toma de Decisiones. Los resultados de la revisión de las agendas, son vaciados en una hoja de registro en la que se consideran los siguientes puntos:

- 1.- Claridad de los hechos (claro - confuso): revisar que la descripción de las pruebas testimoniales certifiquen su autenticidad y sean entendibles para quien los lea.
- 2.- Claridad de los objetivos: que la descripción de los resultados esperados sea entendible para quien los lea.
  - 2.1.- Identificar si el objetivo esta ligado al puesto o al problema.

- 2.2.- Identificar que tipo de alcance tiene el objetivo:
- a) Corto plazo (1 día)
  - b) Mediano plazo (3 días)
  - c) Largo plazo (más de una semana)
- 3.- Identificar si las alternativas son relevantes o irrelevantes en base al objetivo.
- 3.1.- Señalar el tiempo que se llevó en plantear la alternativa. Hacer rangos de tiempo:
- a) 1' a 15'
  - b) 16' a 32' etc.
- 3.2.- Identificar si las alternativas propuestas son técnicas o no.
- 4.- Señalar si la decisión tomada es relevante o irrelevante en cuanto al objetivo.
- 5.- Evaluación: si se hizo o no la evaluación.
- 5.1.- Señalar si se hizo la descripción hecha en la evaluación tiene criterios de éxito o no.
- 6.- Señalar si se hizo la descripción de los resultados o no.
- 6.1.- Identificar si los resultados son comprobables o no.

6.2.- Identificar si los resultados tuvieron éxito o no.

Ahora bien, como la recepción de las Agendas de Toma de Decisiones se realiza en el turno matutino, los supervisores que laboran en los otros dos turnos (vespertino y nocturno) envían por medio de su jefe las Agendas elaboradas.

Fase B-1 (Intervención más registros anecdóticos).

En esta etapa, que tiene como duración una semana, se citan nuevamente a los sujetos en el salón de juntas de Relaciones Industriales por espacio de 15 minutos aproximadamente, se procede a corregir el llenado de las agendas así como a resolver las dudas que los sujetos tienen sobre éstas. Se les pide incrementar el número de agendas llenadas.

En esta misma semana se hacen los registros anecdóticos de algunos supervisores; ya terminados los registros, se procede a operacionalizar las conductas de trabajo, supervisión, imitación y abandono, todo esto con el propósito de llevar a cabo un registro observacional.

Fase B-2 (Solicitud de apoyo por parte de la administración más registros observacionales).



Durante esta semana, la administración intervino haciendo presión en los sujetos; se les pedía que entregaran tres agendas diarias como mínimo.

En esta semana, no se hicieron correcciones ni se resolvieron dudas; solamente se continuó, con el llenado del registro de las agendas.

También en esta semana, se hacen los registros observacionales realizandolos por periodos de 30 minutos diarios, hasta completar una jornada de trabajo (7:30 hrs.) por cada uno de los sujetos.

#### Fase C (Seguimiento).

Esta etapa no se logra llevar a cabo, debido a que la Administración presiona a los sujetos en el llenado de las agendas, sin que ésto se solicitara; lograndose así una nueva etapa que no se contemplaba (Fase D).

#### Fase D (Presión por parte de la administración).

Durante esta semana, la Administración presiona más a los sujetos, con el propósito de que incrementen el número de agendas entregadas; en esta fase la Coordinación de Capacitación y Adiestramiento acude al lugar de trabajo, de cada uno de los supervisores, para recoger las Agendas de Toma de Decisiones.

Cabe recordar que en esta fase, no se solicitó la intervención de la administración; ya que se pretendía llevar a cabo la Fase C (Seguimiento).

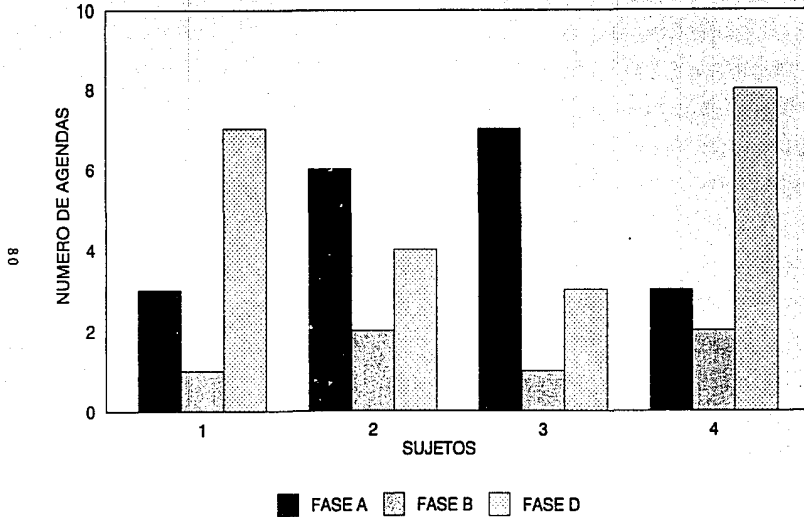
También en este lapso se solicitaron los índices de producción, se revisaron los índices a partir de cuatro meses antes al curso hasta los más recientes al término del estudio.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

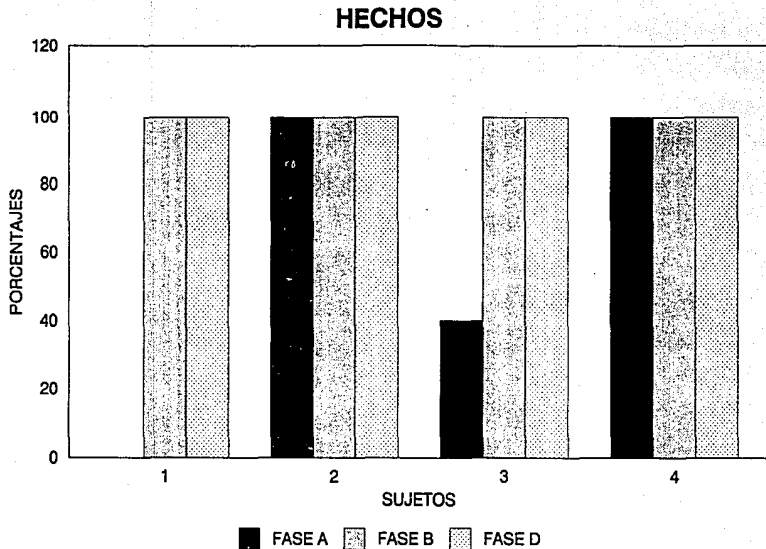
C A P I T U L O   I I I

R E S U L T A D O S   Y   C O N C L U S I O N E S

## AGENDAS

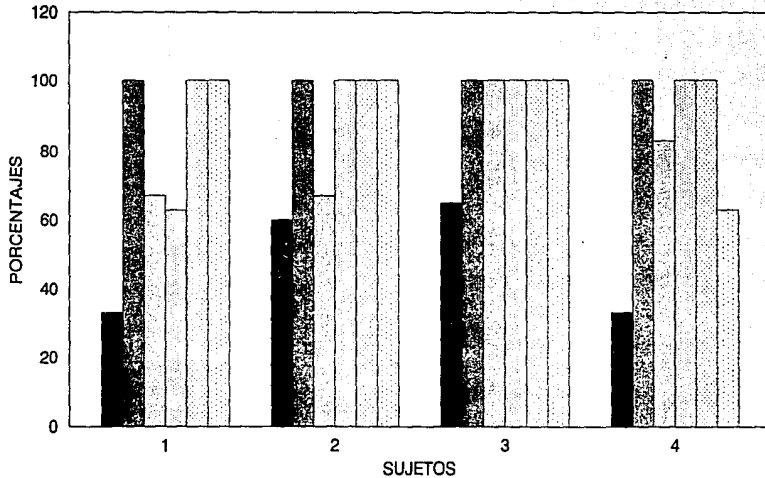


EN LA GRAFICA SE OBSERVA UN DECREMENTO CONSIDERABLE A PARTIR DE LA INTERVENCION Y EL APOYO ADMINISTRATIVO (FASE B); INCREMENTANDOSE CONSIDERABLEMENTE EL NUMERO DE AGENDAS AL EJERCER PRESION ADMINISTRATIVA (FASE D).



EN LA GRAFICA SE OBSERVA QUE APARTIR DE LA INTERVENCION Y LA PRESION ADMINISTRATIVA (FASE B Y D) HAY UN INCREMENTO CONSIDERABLE EN LA DESCRIPCION DE LOS HECHOS.

## OBJETIVOS

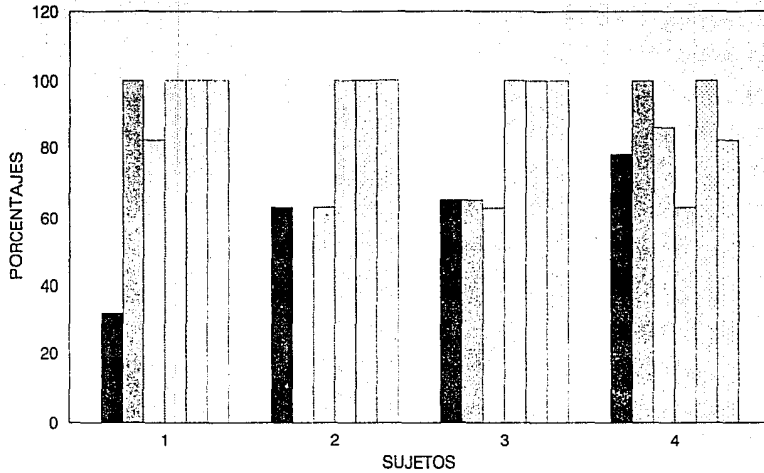


FASE A
  FASE B
  FASE D
  FASE A
  FASE B
  FASE D

EN LA GRAFICA SE OBSERVA QUE APARTIR DE LA INTERVENCION DE APOYO ADMINISTRATIVO (FASE B) HAY UN INCREMENTO CONSIDERABLE EN CUANTO A LA CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS VIENIENDO AFECTADA SIGNIFICATIVAMENTE CON UN DECREMENTO AL APLICAR PRESION ADMINISTRATIVA (FASE D). ASI MISMO OBSERVAMOS QUE NO EXISTEN ALTERACIONES SIGNIFICATIVAS EN LAS TRES DIFERENTES FASES ENCUANTO A LA ELECCION DE OBJETIVOS LOGADOS AL PROBLEMA.

## ALTERNATIVAS

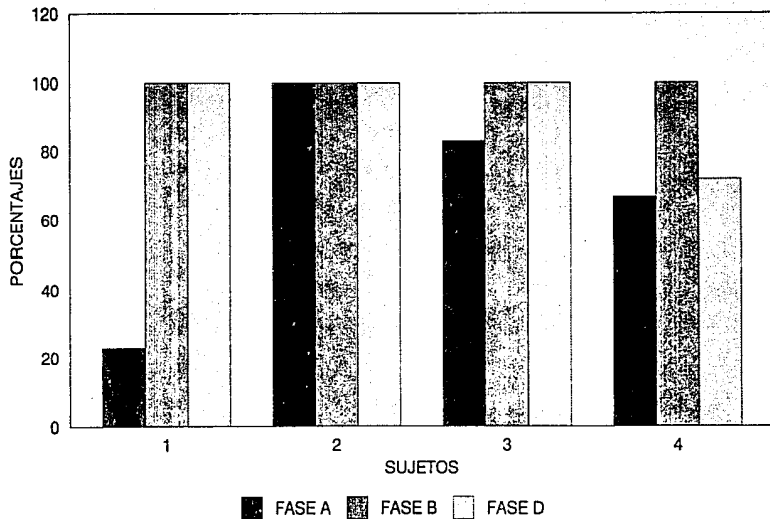
83



FASE A
  FASE B
  FASE D
  FASE A
  FASE B
  FASE D

EN LA GRAFICA SE OBSERVA UN PEQUEÑO INCREMENTO A PARTIR DE LA INTERVENCION Y APOYO ADMINISTRATIVO (FASE B); DANDOSE UN DECREMENTO AL EJERCER PRESION ADMINISTRATIVA (FASE D). TAMBIEN SE OBSERVA QUE EN LAS DIFERENTES FASES SE MANTUVIERON INALTERADAS LAS ALTERNATIVAS NO TECNICAS (A DIF. DEL SUJETO 4).

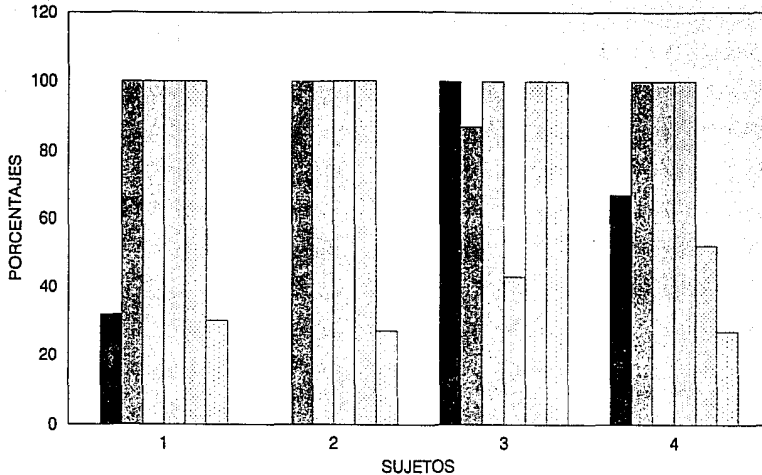
## DECISIONES



EN LA GRAFICA SE OBSERVA QUE A PARTIR DE LA INTERVENCION Y EL APOYO ADMINISTRATIVO SE PRESENTA UN INCREMENTO CONSIDERABLE EN LA TOMA DE DECISIONES RELEVANTES (FASE B Y D).



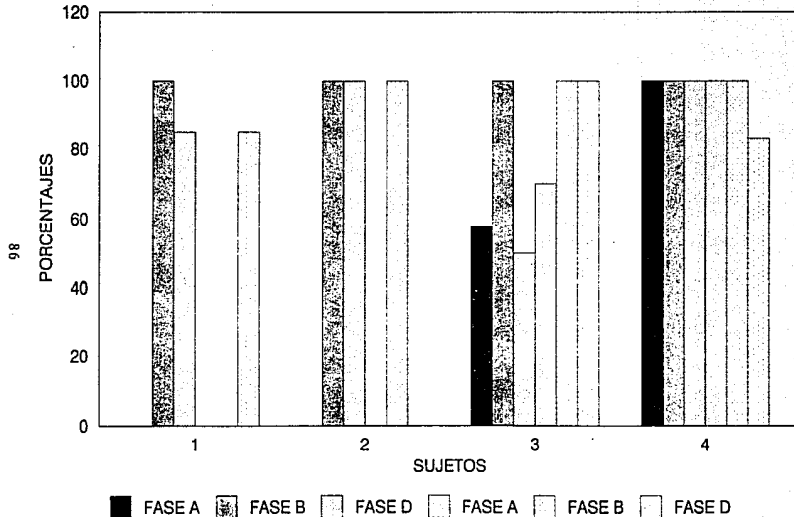
## EVALUACION



FASE A
  FASE B
  FASE D
  FASE A
  FASE B
  FASE D

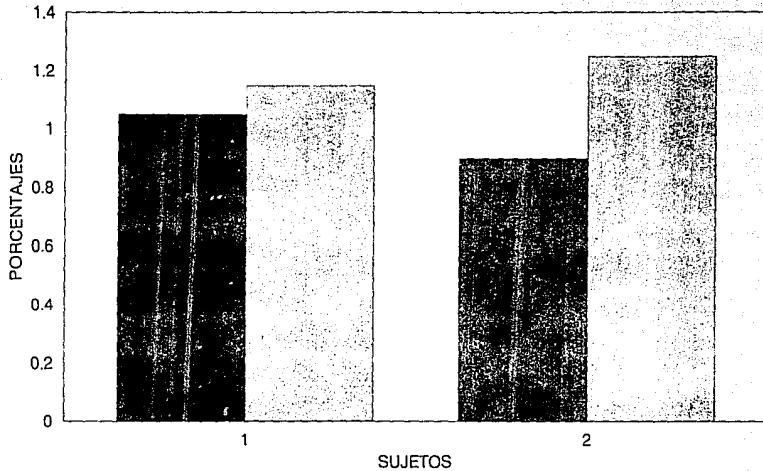
EN LA GRAFICA SE OBSERVA UN INCREMENTO CONSIDERABLE DE LAS AGENDAS EN QUE EXISTE EVALUACION; A PARTIR DE LA INTERVENCION Y DE LA PRESION ADMINISTRATIVA (FASE B Y D). TAMBIEN SE OBSERVA UN DECREMENTO CONSIDERABLE DE LAS EVALUACIONES SIN CRITERIO DE EXITO A PARTIR DE LA PRESION ADMINISTRATIVA (FASE D).

## RESULTADOS



EN LA GRAFICA SE OBSERVA UN INCREMENTO CONSIDERABLE DE LOS RESULTADOS COMPROBABLES A PARTIR DE LA INTERVENCION Y PRESION ADMINISTRATIVA (FASE B Y D). TAMBIEN SE OBSERVA QUE LOS RESULTADOS CON EXITO NO SE VIERON AFECTADOS EN FORMA CONSIDERABLE EN LAS DIFERENTES FASES.

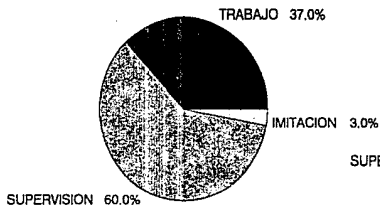
## PRODUCCION



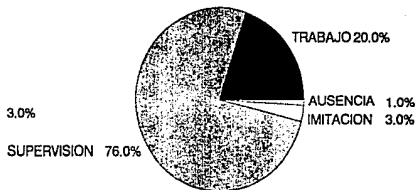
■ ANTES DE LA INVESTIGACION    ▨ DESPUES DE LA INVESTIGACION

EN LA GRAFICA SE OBSERVA UN INCREMENTO SIGNIFICATIVO DE LA PRODUCCION DESPUES DE TERMINADA LA INVESTIGACION. EL INCREMENTO ES MAS SIGNIFICATIVO EN EL SUJETO 2 CLASIFICADO COMO LAISSEZ-FAIRE.

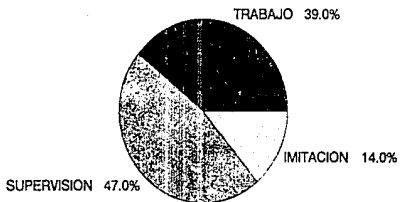
## ESTILOS DE MANDO



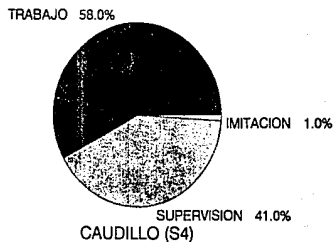
CAUDILLO (S1)



LAISSEZ-FAIRE (S2)



LAISSEZ-FAIRE (S3)



CAUDILLO (S4)

EN LAS GRAFICAS SE OBSERVAN LOS PORCENTAJES OBTENIDOS DE LOS REGISTROS OBSERVACIONALES CON LOS QUE SE DETERMINO EL ESTILO DE MANDO DE CADA UNO DE LOS SUJETOS.

## Resultados.

De acuerdo a la información obtenida a través de la agenda de Toma de Decisiones y de los registros observacionales de frecuencia se llegó a la siguiente clasificación de los Estilos de Mando en los 4 supervisores muestreados:

2 caudillos y 2 laissez-faire

En función de las características conductuales de la clasificación de Estilos de Mando realizada por Jimenez, O. (y en la cual se apoya el presente estudio), la integración del equipo de trabajo viene a ser la siguiente:

### Caudillo

En esta clasificación encontramos a los supervisores 1 y 4, en donde la principal diferencia es por principio que no pertenecen a la misma clase social del grupo a que pertenecen y su manera de influir al grupo es de manera oculta, así como también se dirigen más hacia objetivos personales, finalmente, tenemos que los supervisores identificados con este Estilo de Mando no se encuentran totalmente integrados a su grupo de trabajo, existiendo, por lo tanto deficiencias en su comunidad.

### Laissez-faire

Los supervisores 3 y 4 de acuerdo con esta clasificación, pertenecen a cualquier clase social y generalmente no están en el grupo, sin embargo se encuentran siempre en el lugar de trabajo,

los demás hablan bien de ellos, su equipo de trabajo se compone de gente competente y no existe una integración de equipo de trabajo, siendo su comunicación deficiente.

En relación a la eficiencia en producción podemos afirmar que el Estilo de Mando Laissez-faire impacta de una forma más significativa los resultados de producción de su grupo de trabajo que el Estilo de Mando clasificado como Caudillo.

#### Comentarios de los Resultados

De los resultados obtenidos en el análisis de las Agendas de Toma de Decisión, en cuanto a su cantidad, calidad y tiempo, así como de la observación directa, podemos afirmar que el curso "Formación de Supervisores" en sus fases de exposición y seguimiento resulta ser una herramienta valiosa para mejorar la calidad de las decisiones de los supervisores en términos de su relevancia para las metas de producción.

#### Conclusiones

Habiendo realizado el análisis de este trabajo en referencia al marco teórico y al desarrollo del mismo, podemos concluir que la Autoridad y el Poder aparecen como dos términos que guardan una estrecha relación entre sí (relación establecida a partir del concepto de influencia), estos términos llegan a ser manejados sin diferenciarlos, llegando a definir a la autoridad como "un

tipo particular de poder"; "como un aspecto del poder" o bien como un tipo de relación de influencia, por lo que nos es difícil identificar claramente si existe una diferencia real entre ambos términos, si efectivamente son sinónimos o si es recomendable utilizarlos como tales sin llegar a serlo realmente.

Ahora bien, en lo que se refiere al concepto de Mando, algunos autores afirman que el Mando caracteriza a la empresa, y es a través de él que se pueden traducir en acciones las decisiones de la dirección. A este respecto concluimos que el Mando posee tres funciones: 1) Directiva (determinar lo que debe hacerse); 2) Administrativa (establecer como debe hacerse); 3) Supervisora o Ejecutiva: (vigilar que lo que debe hacerse se realice).

Para los propósitos de este estudio, el Mando se considera como una técnica administrativa auxiliar y necesaria para traducir en acción las decisiones y alcanzar el logro de los objetivos utilizados por un jefe, que consiste en la transmisión de una orden de un superior a un subordinado para que realice algo y cuyo ejercicio requiere de poseer y ejercer una Autoridad y un Poder.

Así tenemos que cuando en una organización, un individuo posee autoridad y poder, entonces ejerce mando, y sólo cuando se tiene mando se puede hablar de estilos.

En lo concerniente a estilos de mando, podemos concluir que en la descripción y en las características conductuales que se hacen acerca de éstos, aparece frecuentemente la clasificación que

hace McGregor (teoría "X" y teoría "Y").

Cabe destacar que se han propuesto cuatro Estilos básicos de Mando en el presente estudio; caudillo, cabecilla, laissez-faire y líder.

No importando el Estilo de Mando que posea un sujeto, debemos resaltar que éste debe solucionar los problemas que se le presenten, y para ésto es necesario tomar decisiones.

La Toma de Decisiones siempre está relacionada a una dificultad o conflicto, los problemas de decisión requieren que se haga una elección, disponiéndose de varias posibilidades.

Así algunos autores concuerdan en que el proceso de decisión ha de aceptarse como el seguimiento de una serie de pasos que la persona que toma la decisión debe seguir para llegar a una solución.

En este punto se ha señalado que la Toma de Decisiones consiste en un proceso que se inicia al verse bloqueada una conducta habitual por una barrera, la cual impide la realización de una meta o el logro de un objetivo. También se señala que la Toma de Decisiones es un proceso sistemático en el cual se plantean dos o más alternativas como soluciones a un problema, de las cuales, una vez evaluadas, se elige una y se aplica.

Considerando los puntos anteriores podemos definir al líder como parte del ejercicio de Autoridad y Poder, y las razones para ocupar ese puesto son distintas en cada individuo,



tradicionalmente se le consideraba como una persona dotada de características o atributos personales que lo coloca arriba de los demás miembros del grupo y solamente estas personas superdotadas pueden llegar a ser líderes.

Encontramos que se hace una diferenciación entre líder y liderazgo y ésta consiste en que la segunda indica una relación entre dos o más personas, en la que una de ellas influye sobre las otras; en tanto que líder significa una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia que aparece en el otro concepto.

Para el liderazgo encontramos que existen diferentes aproximaciones;

a) Aproximación Funcional: que se enfoca al comportamiento de los llamados grupos pequeños. Para el punto crítico que este enfoque maneja es importante considerar el tipo de influencia que se debe tener sobre la conducta de la gente. Se hace hincapié en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes, por lo que el liderazgo puede ser considerado como la ejecución de aquellas funciones y actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos.

b) Aproximación de los Rasgos: en donde se consideraba al líder como una persona dotada de características o atributos personales que lo colocaba arriba de los demás miembros del grupo, siendo que existe un número confuso de nombres de rasgos. La explicación

de liderazgo por medio de esta aproximación nos induce a esperar que los individuos que demuestran ser líderes eficaces en una situación dada, también tendrán tendencia a serlo en otras, y esto queda sujeto a duda, puesto que las personas que son líderes eficaces en un grupo no lo son del otro, en general ha sido decepcionante los intentos de descubrir los rasgos que distinguen los líderes de los no líderes.

c) Aproximación Situacional: aquí nos encontramos con que el hombre que llega a ser líder en un grupo, depende sobre todo de la particular tarea de la organización y del medio ambiente en que se lleva a cabo. También concluimos que no en todas las circunstancias funcionan las características de cada líder, en algunos casos influyen los rasgos físicos, en otras los rasgos de personalidad y en otras más, la capacidad para dirigir. Las situaciones no descartan las cualidades del líder, sino que tratan de identificarlas en situaciones comunes.

d) Aproximación Conductista: esta aproximación nos permite llevar a cabo la formación de líderes en el ambiente laboral ya que nos permite observar el fenómeno de liderazgo de una manera más objetiva. Los líderes proveen de muchos estímulos discriminativos a los cuales otros responden, llegando con esto a la conclusión de que el líder puede modificar las contingencias dadas en una situación de tal forma que logre un cambio en la de sus seguidores, ya sea incrementando, manteniendo o decrementando las mismas para conducirlos hacia el logro de los objetivos.

### Limitaciones

La investigación llevada a cabo se ve afectada por una variable no considerada, la cual no fué posible controlar, impidiendo que se llegará a la tercer fase que consistía en dejar libres a los sujetos muestreados en la entrega de agendas de tomas de decisiones.

La variable extraña consistie en que la coordinadora de capacitación continuó ejerciendo presión a los sujetos en el uso de nuevos métodos de trabajo, dando como resultado un cambio de actitud ya que los trabajadores no habían sido presionados de tal manera en la modificación de una conducta.

A lo largo de la intervención se estuvo solicitando información acerca de los controles de producción la cual no fué proporcionada, sino hasta el término de las fases. Esto se debe a que los superiores no estan enterados de quien maneja esa información.

Los datos a que se tuvo acceso fueron incompletos, y algunos otros imprecisos por lo que sólo se obtiene el indice de eficiencia de dos supervisores.

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

ADAIR, J. El liderazgo basado en la acción.

Ed. Mc Graw Hill. México 1978

ALVES, Da Costa F.A. Una alternativa al entrenamiento de líderes.

U.N.A.M. 1978

APARTADO, Macedo M. Entrenamiento de líderes en el ambiente laboral.

U.N.A.M. 1980

ARIAS, Galicia F. Administración de recursos humanos.

Ed. Trillas, México 1985

BIERSTEDF, Robert. The Problem of Authority

New York: Yale Univ. Press, 1950

BREA, Gonzalez L.A. Control de las relaciones líder seguidor.

Tesis maestría. U.N.A.M.

BROWN, J.A.C. La Psicología social en el mundo de hoy. México: Ed. Trillas, 197

CACHO, Cárdenas A.L. Toma de decisiones y estilos de mando.

U.N.A.M. 1985

CARTWRIGHT, D.G. Dinámica de grupos. Investigación y teoría.

Ed. Trillas, México, 1980.

COHEN, . Antropología Política.

Ed. Anagrama: Barcelona, Espana; 1979

Diccionario de Psicología

Ed. Rioduero, Madrid, 1979

DRUCKER, F.P. La decisión efectiva.

Biblioteca Harvard. México 1978

DUNNETTE, Andrew J. Human relations.

U.S.A. 1978

EASTON, Allan. Decisiones administrativas con objetivos múltiples.

Ed. Limusa, México 1978

FRIEDMAN, G.; NAVILLE, P. Tratado de Sociología Industrial.

Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1963

FRIEDRICK, C.J. La autoridad.

Ed. Roble. México 1969

HERSEY,; BLANCHARD. Estilo eficaz de dirigir.

J.P.H. Ediciones, México 1981

HOLANDER, Edwin. Principios y Métodos de de Psicología Social.

Amorrortu editores, Buenos Aires; 1978

JIMENEZ, O. Supervisión Dinámica de los Recursos Humanos. Material de un curso de capacitación

C.I.A. Centro Industrial de Adiestramiento México, 1973

JIMENEZ, O. El Análisis Experimental de la Conducta aplicado al escenario industrial

México, Ed. Trillas, 1976

KATZ, D.; KAHN, Robert L. Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas México 1977

KENNETH, B.; ROBERT L.; El ejecutivo al minuto en acción  
Ed. Grijalbo. México, 1989

KEPNER, Ch.; TREGOE, B.; El directivo racional  
Ed. McGraw-Hill, México 1982

KOONTZ, H., O' Donnell, C. Curso de Administración Moderna  
Ed. Mc Graw Hill, México, 1981

KORMAN, K.A., TANOFISKY, R. Statistical Problems Contingency Models in Organizational Behavior  
City University of New York, N.Y. 1974

LASSWELL, Harold D., KAPLAN, Abraham  
Power and Society  
New Haven: Yale Univ. Press, 1950

LUTHANS, F. Modificación de la conducta organizacional.  
Ed. Trillas México 1980

MAIER, N. Psicología Industrial  
Madrid, Ed. Ediciones Rialp, 1964

MAIER, N. Toma de decisiones en grupo  
Ed. Trillas, Mexico 1986

Mc Ginnies. E. Social Behavior: a functional  
analysis  
Boston: Moughten Mifflin, 1970

MICHELS, Roberto. Encyclopaedia of the Sicial  
Sciences  
New York; Mac Millan, 1930

MORENO, J.L. Fundamentos de la Sociometría  
Ed. Paidós, 2da. Edición, 1972

MAISONNEUVE, J. La dinámica de los grupos.  
Ed. Nueva visión, Buenos Aires 1971

MAC.GREGOR D. Mando y motivación.  
Ed. Diana, México 1974



PEABODY, Robert. Perceptions of Organizational Authority Administrative Science Quarterley New York, 1962

RADFORD, K.J. La toma de decisiones administrativas.  
Ed. Trillas México 1979

REYES Ponce, A. Administración de personal.  
Ed. Limusa, México 1982

RIBES, I.E. Técnicas de Modificación de Conducta  
México, Ed. C.E.C.S.A., 1976

ROGERS, C. El poder la persona  
Ed. Manual Moderno, 1980

SCALAN, B. Principios de la dirección y la conducta organizacional.  
Ed. Limusa, México 1979

SCHEIN, E.H. Psicología de la organización.

Ed. Prentice, España 1981

SIEGEL, L. Psicología Industrial

México: Ed. C.E.C.S.A., 1976

SIEGEL, L. Psicología de las organizaciones  
industriales.

Ed. C.E.C.S.A., México 1984

SIKULA, F. Administración de Recursos Humanos  
en empresas

Ed. Limusa, México 1978

SIMON, H. The new science of Managements  
Decisions

Harper & Row editores, Inc. New York, 1960

SMITH, H.C. Psicología de la conducta indus-  
trial.

Ed. Mc Graw Hill, México 1978

SPROTT, W. Psicología y sociología del líder.

Ed. Paidós. 1967

SKINNER, B.F. Ciencia y conducta humana  
Barcelona: Ed. Fontanela, 1975

SKINNER, B.F. La conducta de los organismos  
Barcelona, Ed. Fontanella, 1975

SKINNER, B.F. Two "Synthetic Social Relations"  
In: cumulative record: A selections of papers  
New York, Appleton Century Crofts, 1972

TANNENBAUM, R.; WESCHELER, I.R.; MASSARIK, F.  
Liderazgo y Organización  
Ed. Troquel, Argentina 1971

WEBER, Max. The Theory of Social and Economic  
Organization  
Ed. Talcott Parsons, New York 1922

WHITTAKER, J. La Psicología Social en el  
Mundo de Hoy  
Ed. Trillas, México 1979

**A N E X O**

## CUESTIONARIO

**NOMBRE:**

**EDAD:**

**ESCOLARIDAD:**

**PUESTO ACTUAL:**

**ANTIGÜEDAD EN ESTE PUESTO:**

**NOMBRE DE SU JEFE:**

**NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:**

**FECHA:**



# TOMA DE DECISIONES

agenda

FECHA:

HORA:

HECHOS

OBJETIVO

ALTERNATIVAS

A1

A2

A3

DECISION

FECHA:

HORA:

EVALUACION

FECHA:

HORA:

RESULTADOS

FECHA:

HORA:

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

	INTERVALOS DE REGISTRO
CONDUCTAS	
CONDUCTA DE TRABAJO	
CONDUCTA DE SUPERVISION	
CONDUCTA DE IMITACION	
CONDUCTA DE ABANDONO	