



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Psicología**

**LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA LA  
PRODUCTIVIDAD: UNA ALTERNATIVA.**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A:**

**Yolanda Villegas Jiménez**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**LIC. SOCORRO ESCANDON GALLEGOS**

**DIRECTOR DE LA FACULTAD:**  
**DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1994**





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.

**Mi agradecimiento:**

**A DIOS, porque siempre ha iluminado  
mi camino, me ha dado fuerzas para  
superar los obstáculos y tesón para no  
derribarme.**

**A mi padre<sup>†</sup> y a mi madre, que con su  
ejemplo y cariño, me indicaron el camino  
de la superación.**

## **Resumen**

Se describen antecedentes históricos del comportamiento humano a partir del siglo xx, citándose las teorías de Douglas MacGregor, Chris, Argyris, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y McClelland.

Asimismo, se describen los antecedentes históricos de Liderazgo desde tres enfoques: de los rasgos, conductual y situacional y su importancia en las organizaciones, así como una semblanza del liderazgo participativo. Se menciona el tema de la productividad y los factores que la incrementan y los que la obstaculizan. Se describe, ejemplifica y analiza en correlación con la productividad el modelo normativo de participación en la toma de decisiones de Vroom y Jago. Finalmente se señalan los atributos personales que se requieren para un liderazgo efectivo así como el origen y desarrollo de los mismos.

## I N D I C E

Introducción	1
<b>CAPITULO 1. "LIDERAZGO"</b>	
1.1 Antecedentes Históricos del Comportamiento Humano	4
1.2 Concepto de Liderazgo	15
1.3 Antecedentes Históricos del Liderazgo	16
1.3.1 Enfoque de los Rasgos	16
1.3.2 Enfoque Conductual	19
1.3.3 Enfoque Situacional	23
1.4 Importancia de Liderazgo	29
1.5 Liderazgo participativo	33
<b>CAPITULO 2. "PRODUCTIVIDAD".</b>	
2.1 Concepto de Productividad	35
2.2 Importancia de la Productividad	38
2.3 Factores que incrementan la productividad	39
2.4 Factores que restringen el incremento de la productividad	41
2.5 Determinantes de la productividad en organizaciones	48

### **CAPITULO 3. "MODELO NORMATIVO DE PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES".**

3.1 Antecedentes	53
3.2 Presentación del Modelo	54
3.3 Ejemplificación del Modelo a nivel grupo	80
3.4 Análisis del Modelo y su correlación con la productividad.	90

### **CAPITULO 4. "PERFIL DEL LIDER EFECTIVO".**

4.1 Concepto de Líder efectivo	104
4.2 Atributos personales que se requieren para un liderazgo efectivo	105
4.3 Origen de los atributos personales	109
4.4 Desarrollo de liderazgo	112

<b>CONCLUSIONES.</b>	117
----------------------	-----

<b>LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.</b>	121
------------------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	124
---------------------	-----

<b>GLOSARIO.</b>	129
------------------	-----

## I N T R O D U C C I O N

La participación de nuestro país en el acuerdo Trilateral de Libre Comercio, ha provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios en la organización de sus procesos productivos, para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional, como son: cero error, entrega oportuna, precio competitivo y reducción de desperdicios. Ya que la finalidad del tratado del libre comercio (TLC) es promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en las zonas del libre comercio, así como aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, en forma congruente con la protección del medio ambiente.

Por tal motivo, es indispensable contar con estrategias que coadyuven al desarrollo de procesos productivos de alta calidad, donde el liderazgo es un elemento de vital importancia, pues en gran medida el éxito de una organización depende de él. En virtud de que los líderes efectivos prevén el cambio, explotan vigorosamente las oportunidades, motivan a sus seguidores a alcanzar niveles elevados de productividad, corrigen las fallas y dirigen la organización hacia sus objetivos.

Con base en lo anterior, el objetivo principal de esta tesis, fue realizar una investigación documental con la finalidad de analizar un Modelo de Liderazgo Situacional denominado Modelo Normativo de Participación en la Toma de Decisiones de Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, para identificar aquellos componentes o elementos que pudieran favorecer el incremento o mejora de la productividad. para tal efecto, se utilizó el método deductivo debido a que se llevo a cabo el análisis de cada uno de los elementos del modelo en correlación con la

Productividad, para conocer en que medida cada elemento contribuía a mejorar o incrementar la productividad y así poder determinar teóricamente la efectividad del modelo mencionado y dar respuesta a la pregunta de investigación ¿El liderazgo participativo es una alternativa para incrementar la productividad en las organizaciones?.

Otro aspecto que se consideró de importancia revisar brevemente fué el perfil de Líder Efectivo.

Los motivos por los cuales se elaboró esta Tesis, fue el de considerar de gran actualidad y relevancia el tema, por la implantación del Tratado de Libre Comercio y por la repercusión de este en el ámbito organizacional.

La metodología que se siguió fue la siguiente:

Primeramente se recopiló todo tipo de información sobre el tema, con la finalidad de delimitar el problema de investigación. La recopilación se llevó a cabo en las bibliotecas de las facultades de Psicología y Contaduría y Administración de la U.N.A.M. en las Universidades Iberoamericana y Panamericana, en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en CONACYT, CANACINTRA, SECOFI y Librerías. Se consultaron los centros de documentación de las facultades mencionadas de la UNAM y se acudió a personas expertas en el tema.

Una vez compilada la información se revisó, se integró y expuso sistemáticamente, en la forma siguiente:

El primer capítulo aborda los antecedentes históricos del estudio del comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional, a partir del siglo XX.



Asimismo se menciona el tema de Liderazgo, sus antecedentes históricos, presentado desde tres enfoques: de los rasgos, conductual y situacional, así como su importancia en las organizaciones y una breve descripción del liderazgo participativo.

El capítulo dos describe en primer término el concepto de productividad, su importancia a nivel nacional, empresarial y personal, así como los factores que la incrementan y los que la restringen y un panorama general de los determinantes de la productividad en organizaciones.

El capítulo tres, hace referencia al Modelo Normativo de Participación en la Toma de Decisiones de Vroom y Jago; aborda sus antecedentes, elementos que lo conforman y la aplicación a un problema. Asimismo se realiza el análisis del mismo en correlación con la productividad.

El capítulo cuatro hace referencia a los atributos que se requieren para un liderazgo efectivo, al origen y desarrollo de los mismos.

Por último, en conclusiones se describen los resultados del análisis realizado al modelo en correlación con la productividad y se da respuesta a las pregunta de investigación. Asimismo, se señalan limitaciones y se aportan sugerencias para la aplicación práctica y efectiva del modelo.

## CAPITULO UNO

### LIDERAZGO

#### 1.1 Antecedentes Históricos del Comportamiento Humano:

A principios del siglo XX, la Administración Científica constituía el fundamento de la gestión, este enfoque propuesto por Frederick W. Taylor, se ocupaba tan sólo de los medios de conservar e incrementar la productividad; veía en el trabajador una extensión de la máquina por lo cual las relaciones trabajador-empresa eran en extremo impersonales. Se olvidaba el hecho de que el trabajador es un ser humano con necesidades, temores y valores.

Posteriormente, surge un movimiento iniciado en las décadas de 1920 y 1930, bajo el influjo de los estudios de Hawthorne, iniciado por Elton Mayo y colaboradores, que se centran en el empleado y no en la producción. Este movimiento logra el reconocimiento de que el empleado es un ser humano, no simple engranaje de la maquinaria. Señalando que la administración debía desarrollarse en torno a los trabajadores y tomar en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos.

La función del dirigente, de acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, era facilitar a sus subordinados el logro de las metas mediante la cooperación, dándoles al mismo tiempo oportunidades para su adelanto y desarrollo personales. Su interés principal contrariamente a la teoría de la administración científica era las necesidades individuales y no las necesidades de la organización.

En esencia, el movimiento de la administración científica enfatizaba la preocupación por el trabajo, mientras que el movimiento de las relaciones humanas puso de relieve una preocupación por las personas. Estas investigaciones dan pie al surgimiento de teorías humanísticas, llevadas a cabo por estudiosos del

comportamiento humano, quienes conciben al recurso humano como el elemento más importante dentro de una organización, siendo éstas:

### Teoría X y Teoría Y

Douglas MacGregor, inspirado en estos dos enfoques, elabora su teoría X y Teoría Y, cuyas ideas ejercen influencia en el ámbito de las organizaciones, ya que presenta imágenes distintas del empleado y del modo de dirigirlo.

La Teoría X, plantea que el hombre no trabajaría en absoluto si no hubiera arriba de él un Jefe exigente y autoritario. A semejanza de los niños, el empleado a de ser guiado, reprendido, amenazado y castigado, pues de lo contrario sería irresponsable y perezoso. En cambio la Teoría Y, refiere que el hombre es un ser dinámico, creativo, que necesita y busca retos, responsabilidad y no rechuye al trabajo, tales individuos requieren de un líder que les permita participar en la consecución de las metas personales y en las de la empresa. (Blanchard y Hersey, 1970 y Schultz, 1985)

### Teoría de Inmadurez-Madurez de Chris Argyris:

Argyris, parte del supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiarían. En sus primeros estudios Argyris (1957-1964) encontró prueba de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones (valores piramidales), tienen la tendencia a asumir que en el empleado existe o que se puede producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolo irresponsable y dependiente. Argyris, considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente esos valores y esos supuestos que le dificultan al líder o a la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica, (Schein E., 1985).

Asimismo, estudió organizaciones de tipo industrial para determinar el efecto de las prácticas administrativas sobre el comportamiento individual y el crecimiento personal dentro del ambiente laboral.

Al respecto encontró que deben ocurrir siete cambios en la personalidad de los individuos si han de evolucionar para convertirse en personas maduras.

#### CUADRO 1

##### Continuo de Inmadurez a Madurez

Inmadurez	—————>	Madurez
Pasivo	.....	Activo
Dependencia	.....	Independencia
Pocas formas de comportamiento	.....	Capacidad de comportamiento variado
Intereses erráticos y superficiales	.....	Intereses profundos y fuertes.
Perspectiva corta de tiempo (presente)	.....	Perspectiva mayor de tiempo (pasado y futuro)
Posición de subordinado	.....	Posición de igualdad o superioridad
Carencia de conciencia del YO	.....	Conciencia y control del YO

Argyris postula que estos cambios residen sobre un continuo y que la personalidad "sana" evoluciona a lo largo del continuo de la "inmadurez" a la "madurez". Sostiene que debido a ciertas prácticas administrativas utilizadas en algunas organizaciones, estas impiden a la gente madurar. En estas organizaciones, tienen un control mínimo sobre su medio ambiente y se les alienta a ser pasivos, dependientes y subordinados, por lo tanto, se comportan con inmadurez. Según este autor, el sostenimiento de la inmadurez en la gente está incorporado a la naturaleza misma de la organización formal. (Hersy y Blanchard, 1981).

### Sistemas Administrativo de Rensis Likert:

Rensis Likert estudió el estilo de liderazgo desde una perspectiva centrada en el puesto y centrada en el empleado y concluye que "Los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño". Likert estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a sus conclusiones.

Catálogo cuatro estilos o sistemas de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. Cada estilo o sistema de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas que incluyen:

1. Carácter de las fuerzas motivacionales.
2. Carácter del proceso de comunicación.
3. Carácter del proceso de interacción influencia.
4. Carácter del proceso de toma de decisiones.
5. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.
6. Carácter del proceso de control.
7. Características del desempeño.

#### Sistema 1:

Se le llama explotador-autoritario, en donde el temor se usa como motivo, la comunicación es principalmente hacia abajo, se experimenta poca interacción, y las decisiones se toman y las órdenes se emiten sólo por el líder. Las observaciones de Likert sugieren que la productividad bajo este sistema es mediocre.

#### Sistema 2:

Denominada benevolente-autoritario, es una mejoría sobre el Sistema 1. Se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales, la comunicación sólo es un poco mejor y la productividad es de regular a buena. Todavía hay mucho espacio para mejoras en las otras características operativas

#### Sistema 3:

Se le llama consultivo y es un gran paso hacia lo que Likert considera el estilo de Liderazgo ideal. La productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

#### Sistema 4:

Es el estilo del liderazgo de grupo participativo, considerado por Likert y sus colegas como un enfoque óptimo de conducir a toda persona dentro de una dinámica sociedad: Las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuos, los controles administrativos están ampliamente autovigilados y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo.

Likert argumenta que todos los gerentes o directivos deben esforzarse hacia un sistema 4 participativo si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de

los empleados. El cuadro 2 describe en forma gráfica la teoría de los cuatro sistemas de Likert.

## CUADRO 2

### LOS CUATRO SISTEMAS DE LIDERAZGO DE LIKERT

Autoritario centrado en el puesto		Participativo centrado en el empleado	
Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Explotador autoritario; productividad mediocre	Benevolente Autoritario; productividad de regular a buena	Consultivo; Buena productividad	De grupo Participativo; productividad excelente

Otras más de las teorías que han contribuido a la comprensión del comportamiento humano son las teorías de Maslow, Herzberg y McClellan. quienes desarrollan los conceptos relacionados con la motivación.

#### Jerarquía de Necesidades de Maslow:

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, las cuales son:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro)
- Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.)
- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena del

talento individual, etc.)

Maslow, concibió esta jerarquía por el hecho de que el hombre es un ser social que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

En síntesis la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades como el hambre, la sed, el sueño, el sexo, etc.
3. A partir de ahí, el individuo ingresa en un proceso de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgiendo así las necesidades de seguridad. Las necesidades fisiológicas y de seguridad, constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
4. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de auto-realización. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.



5. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. (Chiavenato, 1990).

#### Teoría de Higiene-Motivación:

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. Es importante señalar que mientras Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado).

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros, comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo, ya que considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana.

Por lo que Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

a) Factores higiénicos o insatisfactorios:

Se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, etc. Según este autor, son los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados, señala que cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

b) Factores motivadores o satisfactorios:

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia o sea superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

Para finalizar este autor refiere que los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se ofrece aún más factores higiénicos - en forma de premios o pagos de incentivos monetarios - los efectos son temporales. Asimismo, resalta que las inversiones hechas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan por lo tanto, una sólida estrategia de motivación. Propone que para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo se enriquezcan las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. (Chiavenato, 1990).

#### Teoría de Mc Clelland:

Según Mc Clelland, las personas se motivan principalmente por tres factores: realización, afiliación y poder.

La motivación a la realización consiste en lograr metas con miras a obtener un beneficio de ellas, la motivación por la afiliación se orienta a establecer contactos cercanos, con las personas y la motivación al poder se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.

En el comportamiento de un individuo se dan las tres manifestaciones de la motivación aunque alguna de ellas sea la predominante.

Si en la conducta de una persona sobresale la motivación al logro, su manera de actuar se caracteriza por:

- Su capacidad para señalar metas
- La toma de responsabilidad personal para obtener resultados.
- El deseo de competir con los demás.
- La aceptación de riesgos moderados.
- La búsqueda de retroinformación.

Por otra parte, si el motivo predominante es la afiliación el comportamiento se identifica por:

- La preferencia a estar con otros más que a permanecer solo.
- Una relación de cercanía afectuosa con los demás.
- Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea.
- Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
- La preocupación emocional ante la amenaza de la del grupo.

En cambio si el poder es lo más importante en la motivación de una persona, su comportamiento se caracteriza por:

- Una orientación política dentro de la empresa.
- Una vinculación con los centros de poder y prestigio de la empresa.
- Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás.
- Un marcado interés por las jerarquías y la influencia interpersonal en los grupos de la empresa.
- La captación y retención de información relevante para sus propósitos. (Bravo R., 1992)

De hecho este autor ha encontrado que siempre que la gente empieza a pensar en términos de logros, empiezan a suceder cosas. Por ejemplo: los estudiantes universitarios con grandes necesidades de éxito generalmente obtienen mejores calificaciones que estudiantes igualmente capacitados pero con necesidades de éxito más débiles. La gente con motivación de logro tiende a obtener más aumentos de sueldo y avanzar más rápidamente en sus trabajos porque constantemente están pensando en una forma mejor de hacer las cosas.

Asimismo menciona que las compañías que cuentan con varias de estas personas crecen rápidamente y tienen más utilidades. Que significa mayor productividad.

Afirma que se puede enseñar esta motivación de logro y desarrollar a las personas, ya que ha realizado programas de entrenamiento para gente de negocios diseñados para aumentar su motivación de logro. Agregando que las personas con motivación de logro pueden ser la columna vertebral de la mayoría de las organizaciones. (Hersy y Blanchard, 1981)

## 1.2 Concepto de Liderazgo

Liderazgo es:

"El proceso que consiste en usar el poder para obtener influencia interpersonal". (Schermmerhorn, Hunt y Osborna, 1987, p. 517).

"El proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas". (Hodgetts y Altman, 1987, p. 198).

"La relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo". (Terry y Franklin, 1991, p. 408)

"Es la conducta por la cual una persona motiva a otras a trabajar por el logro de objetivos específicos". (Clifton y Calas de Birriol, 1984, p. 300)

"El ejercicio del poder sobre un individuo o grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante". (Soria, 1985, p. 268)

"Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo". (Koontz y O'Dooncl, 1985).

El análisis de estas definiciones, concluye que todos los autores coinciden en que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para alcanzar objetivos.

### 1.3 Antecedentes Históricos del Liderazgo

El interés continuo por un conocimiento científico del comportamiento humano en las organizaciones formales, motiva a varios investigadores al estudio del liderazgo, con la finalidad de definir y descubrir los factores que hace que algunos sean mejores jefes y que otros fracasen en esa función.

Realizándose al respecto varios estudios y/o investigaciones desde diferentes enfoques, a saber.

#### 1.3.1 Enfoque de los rasgos:

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se abocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos

individuales que distinguían: a) a los líderes de los seguidores, y b) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Ralph Stogdill, uno de los primeros investigadores del liderazgo, hizo una encuesta de más de 5000 estudios del liderazgo y concluyó que no hay patrones persistentes que caracterizan a los líderes en todas las situaciones. No obstante Stogdill, descubrió unas características que parecían ser comunes a los líderes. Entre éstas se incluyeron inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y estatus socio económico. (Terry G.B., 1991).

Korman (1978), refiere que E. Ghiselli, ha estudiado las características generales de los líderes eficaces, que son relativamente independientes de las variables ambientales. Este investigador elabora la Teoría de las cualidades del Líder Organizativo, que se funda en los siguientes supuestos:

- Hay una serie de rasgos característicos que se relaciona con la conducta de los líderes en las organizaciones y que son independientes de las variaciones situacionales.
- Las exigencias que una organización tiene en relación con las cualidades positivas de sus líderes son comunes para todos los niveles de liderazgo, pero su importancia es tanto mayor cuanto más alto es el lugar que la persona ocupa en esa organización.

Asimismo, Ghiselli formula la hipótesis de que son cinco los rasgos más importantes del talento directivo y realiza una serie de estudios a fin de comprobar las conclusiones que se derivan de sus supuestos, con resultados altamente positivos.

Siendo estos rasgos los siguientes:

- Inteligencia: De naturaleza generalmente verbal y simbólica.
- Iniciativa: Coraje para comprometerse en nuevas direcciones
- Aptitud supervisora: Capacidad para dirigir a otras personas.
- Autoseguridad: Autoevaluarse favorablemente.
- Nivel Profesional Es el grado en que uno se considera a sí mismo como (autoperceptivo) perteneciente a niveles socioeconómicos mas alto que bajo.

Asimismo, Korman (1978) hace mención que:

Uno de los estudios más importantes de Ghiselli señala que las puntuaciones medias en cada uno de estos rasgos aumentarán al incrementar el nivel jerárquico de las personas dentro de la organización. Asimismo aumentará la correlación entre cada uno de estos rasgos y el éxito en el trabajo, es decir, no se registrarán correlaciones significativas entre la puntuación en los rasgos de liderazgo y el éxito en un trabajo que no sea de liderazgo.

Otras investigaciones que confirman la hipótesis de Ghiselli son:

Fiedler y Meuwese (1963), corrobora la hipótesis de que la inteligencia es una variable importante para el liderazgo, al menos en el caso de aquellos grupos que tienen un interés en mantenerse unidos (es decir en el caso de grupos cohesivos).



Dunnette (1967), quien revisó un elevado número de pruebas que presentan una imagen del ejecutivo eficaz como persona dominante, autoconfiado, decidido, con una alto nivel de aspiraciones y con un modo general de vida propio de quien ha sido recompensado por sus esfuerzos.

Nash (1965), comprobó que los directivos eficaces tienen intereses altamente verbales y persuasivos.

No obstante los resultados obtenidos de las investigaciones llevadas a cabo, que respaldan las hipótesis de E. Ghiselli, la mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten interesados en los rasgos, debido probablemente a que no existe una lista universal de los rasgos de administración. (Hodgetts y Altman, 1987)

### 1.3.2 Enfoque conductual

A fines de la década de 1940, los investigadores abandonan sus intentos por subrayar los rasgos y se abocan al estudio de la conducta de los líderes, este enfoque se diferenció del anterior en dos aspectos principales. Primero, se atendió a las conductas reales de los líderes, en lugar de buscar los rasgos personales. En segundo lugar, en tanto que casi todos los estudios sobre los rasgos buscaban separar a los líderes de quienes no lo eran, los estudios sobre la conducta de los líderes buscaban determinar cuantas clases de conductas específicas afectan al desempeño y a la satisfacción de sus seguidores.

Concretando:

Los investigadores de rasgos estudiaron características personales para separar los líderes de los que no lo son

Los investigadores de la conducta de los líderes estudiaron la forma en que el comportamiento de los líderes afecta al desempeño y satisfacción de sus seguidores.

(Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987)

Dos programas de investigación clásicos, realizados en University of Michigan y Ohio State University, brindaron perspectivas útiles respecto al comportamiento de liderazgo:

#### Estudios de Michigan

En relación a los estudios de la University of Michigan, los investigadores dividieron los comportamientos de líderes en orientados al personal y orientados a la producción, en la primera los líderes daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos últimos, respecto a la segunda tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo. Consideraron a ambos comportamientos como si conformaran un continuo, en el cual los líderes orientados al personal se localizaban en un extremo y los orientados a la producción en el otro.

La conclusión a la que llegaron fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción, en virtud de que se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo. (Hodgetts y Altman, 1987)

Estudios de la Ohio State University

Respecto a los estudios de liderazgo de la Ohio State University, estos se iniciaron poco después de la Segunda Guerra Mundial. Se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento. Comenzando con más de mil dimensiones hasta llegar a dos, que explicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dos dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración, definida la primera como la medida en que el líder tiende a señalar y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas, incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. En cuanto a la consideración, definida como el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respecto por las ideas de los subordinados, por su comodidad, su estatus y su satisfacción.

Varias investigaciones basadas en las definiciones anteriores comprobaron que los líderes con una alta puntuación en iniciación de estructura y consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja calificación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo, este estilo no siempre producía consecuencias positivas lo que indicaba que los factores situacionales deberían ser integrados a la teoría. (Robbins, 1987)

De lo anterior se concluye que ambas investigaciones no identificaron un estilo de liderazgo universalmente superior. El mejor método sigue siendo una función de la situación. Los líderes cuyo interés se centra en los empleados no fueron siempre superiores a los que centraban su interés en la producción. Por tanto una vez más se subraya que el liderazgo está determinado por la situación. (Hodgetts y Altman, 1987)

Otro estudio que se llevo a cabo dentro de este enfoque fue el de Blake y Mouton, quienes crearon una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial basada en los estilos de "interés por la gente e interés por la producción", rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción, retomadas de las investigaciones de la Ohio State University y University of Michigan respectivamente.

Blake y Mouton, emplearon una escala del 1 al 9, proponiendo 5 combinaciones, dando origen a 5 estilos de liderazgo siendo estos: Gerencia empobrecida, Autoridad-Obediencia, Gerencia de Equipo, Gerencia del Country Club y Gerencia orientada a la organización y al individuo, descritos a continuación:

- |   |  |
|---|--|
| 1.1 Gerencia empobrecida                      | Mínimo esfuerzo por hacer el trabajo y sostener la organización.   |
| 9.1 Autoridad-Obediencia                      | Organiza las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos tengan un grado mínimo de intervención.  |
| 9.9 Gerencia de equipo                        | Propicia la interdependencia a través de una participación común en los objetivos de la organización, da origen a relaciones de confianza y respeto. |
| 1.9 Gerencia del Country Club                 | Presta mucha atención a las necesidades de las personas, crea una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo.      |
| 5.5 Gerencia orientada a la organización y al | Procura un equilibrio entre la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener  |

individuo

en un nivel el espíritu de equipo de  
los empleados.

(Robbins, 1987)

De acuerdo a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo de rendimiento en un estilo 9.9 en contraste con el líder 9.1. Desafortunadamente la investigación no ha confirmado que tengan éxito generalizado los líderes con alto grado de preocupación tanto por las personas como por el trabajo, ya que lo que faltó fue tomar en cuenta los factores situacionales. Motivo por el cual a los teóricos del liderazgo ya no les interesó ¿Cuál conjunto de comportamientos del líder es el mejor? sino ¿Cuándo y en que circunstancia se prefiere un enfoque y no otro?

Por lo que se precisó la necesidad de un enfoque de liderazgo que pusiera de relieve las diferencias de situación o contingencia en la determinación del éxito del liderazgo. (Clifton, 1984)

### 1.3.3 Enfoque Situacional

Durante el decenio de 1960, el énfasis de liderazgo cambió a los enfoques de las contingencias, que siguen vigentes a la fecha, en virtud de que se puso de manifiesto la necesidad de tomar en cuenta la situación, la personalidad y necesidades del subordinado.

Motivo por el cual las investigaciones se han abocado al estudio del liderazgo con un enfoque situacional. Este enfoque se centra en las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores. Se ocupa de las necesidades de los seguidores y del problema o misión que les aguarda.

Desde este punto de vista el liderazgo representa un proceso dinámico, en otras palabras, las capacidades, características y conductas esenciales para un buen liderazgo, cambian conforme a las tareas y objetivos del grupo. (Schultz, 1985 ).

Como ya se mencionó con anterioridad, las teorías de contingencia o situacionales, son objeto de atención predominante de los investigadores del liderazgo. Esto es importante para el directivo, ya que los enfoques de contingencia ofrecen diversas implicaciones potencialmente útiles para la administración:

1. Los teóricos de la contingencia afirman que no existe una mejor manera de dirigir, la manera de dirigir con éxito varía con la situación.
2. Para obtener éxito como líderes los directivos deben:
  - a) Comprender su estilo o comportamiento personales.
  - b) Diagnosticar las situaciones.
  - c) Saber modificar las situaciones y su estilo para crear una adecuación entre la situación y el líder.

(Schermehorn, Hunt y Osborn, 1987)

Al respecto se describen modelos teóricos de liderazgo situacional o de contingencia:

#### Modelo del continuo autocrático-democrático:

Tannenbaum y Schmidt (1958), diseñaron el modelo del continuo autocrático-democrático, en donde en un extremo se encuentra el liderazgo centrado en el jefe y en el otro el liderazgo centrado en los subordinados. En ambos extremos caen varios estilos de liderazgo, el estilo escogido dependerá de las fuerzas que actúen sobre el

líder, el grupo operacional y la situación, es decir, el estilo apropiado de liderazgo para ciertos directivos no dependerá únicamente de sus propias necesidades y preferencias sino también del ambiente total de la organización, incluyendo la naturaleza de los subordinados. (Robbins, 1987 y Clifton, 1984).

#### Modelo de Contingencia de Fiedler:

Fred Fiedler, considerado el primer autor que introdujo la nueva era de investigación del liderazgo de contingencia, sostiene que la eficacia del grupo depende de una exitosa adecuación entre el estilo del líder y de las demandas de la situación. Para Fiedler, es importante la cantidad de control e influencia que la situación proporciona al líder. Asimismo, menciona que el control de la situación va a estar en función de las relaciones entre el líder y miembro, de la estructura del trabajo y el poder del puesto. Por lo que un líder motivado por el trabajo tiene éxito en situaciones de control bajo y situaciones de alto control y un líder motivado por las relaciones tiene éxito en situaciones de control moderado. (Schermerhorn, Hun, y Osborn, 1987)

#### Teoría Situacional de la Efectividad Gerencial de W. J. Reddin o Teoría 3-D.

Reddin, considera que la efectividad de un gerente dependerá si este cuenta con un amplio repertorio de estilos gerenciales, lo que le brindará mayor efectividad, puesto que un gerente con reducido repertorio de estilos gerenciales tenderá a ser menos efectivo. Este autor contempla cuatro estilos básicos (separado, integrado, relacionado y dedicado), de los cuales ninguno es más o menos efectivo que otro. Su efectividad dependerá de la situación en la cual se use. Estos cuatro estilos básicos

tienen cuatro equivalentes menos efectivos y otros cuatro más efectivos, dando lugar a 8 estilos gerenciales, los cuales son:

<u>Estilos Básicos</u>	<u>Estilos gerenciales menos efectivos</u>	<u>Estilos gerenciales más efectivos</u>
Integrado	Autócrata	Ejecutivo
Dedicado	De transición	Autócrata-Benévolos
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Señala que estos 8 estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los 4 estilos básicos, usando una tercera dimensión, la efectividad.

La efectividad Gerencial para Reddin posee tres destrezas:

1. Perceptividad de situación, se caracteriza por la habilidad para poder realizar un adecuado "diagnóstico" de la situación.
2. Flexibilidad de situación: es la habilidad que tiene un gerente para cambiar su estilo de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.
3. Gestión de situación: destreza en cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de situación de modo que aumente la efectividad de gestión.

El que los gerentes posean las tres destrezas anteriores, les permitirá adquirir efectividad gerencial.

Asimismo refiere, que un amplio repertorio de estilos se caracteriza por los siguientes elementos:

1. Gran tolerancia a la ambigüedad (como en situaciones no estructuradas)
2. Imperceptibilidad al poder (no estar orientado hacia el control)
3. Sistema abierto de creencias (pocas ideas fijas)
4. Dirigido a los demás (interesado en otros)



### Teoría del Camino-Meta:

La teoría del camino-meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.

Consideran que el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que 1) hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados depende de un buen desempeño y 2) ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

Asimismo, sostiene que la consideración es de máxima ayuda para los subordinados en situaciones estructuradas y de mayor utilidad en las no estructuradas; refiere que el inicio de estructura culminará en una satisfacción mejor cuando las tareas son ambiguas o productoras de estrés que cuando están muy estructuradas y delimitadas. (Robbins, 1987).

### Modelo Integral de Liderazgo efectivo:

Este modelo contiene la premisa de que todos los estilos pueden ser efectivos para obtener ciertos objetivos, si están en consonancia con la situación, los subordinados y las fuerzas externas. Los objetivos a lograr a través de este modelo son: Alta productividad y Relaciones Humanas genuinas, representadas por un nivel aceptable de satisfacción y la oportunidad para el desarrollo personal.

También menciona, que para el logro de un liderazgo efectivo, el líder tendrá que valorar las fuerzas que influyen en los subordinados y que determinan el grado en que aceptan el liderazgo, así como las actitudes hacia su trabajo, el grado de favorabilidad de la situación y las fuerzas externas que conforman a los subordinados. (Soria, 1985).

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1981), es conceptual cuyo elemento básico de estudio es el individuo o recurso humano. Tratado desde un punto de vista humano-social, que se basa en la motivación y las necesidades de los miembros de una organización y en el liderazgo proporcionando o requerido. Afirman que el liderazgo juega un papel importante en toda organización, ya sea esta de negocios, educativa, familiar, política, etc.

El modelo pone énfasis en el comportamiento de líder, en relación a sus seguidores. En virtud de que los seguidores son el factor crucial en cualquier situación directiva, porque no sólo como individuos aceptan o rechazan al líder, sino porque como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar.

Señalan que no existe "la mejor manera" de inferir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos, depende del nivel de madurez de las personas sobre las que se pretende influir.

Asimismo, que el comportamiento del líder debe asumir un liderazgo dinámico acorde a la situación, capaz de preocuparse tanto por las tareas (productividad), como por las relaciones.

Afirman la importancia de que todo directivo debe poseer tres habilidades para ejercer un buen liderazgo:

Habilidad Técnica, conceptual y humana considerando a la humana como las más primordial. Asimismo, manejan en su modelo cuatro estilos, los cuales son aplicados

de acuerdo al nivel de madurez del trabajador o grupo: ordenar, persuadir, participar y delegar. (Hersey y Blanchard, 1981)

Las teorías presentadas confirman la importancia de considerar la situación para ejercer un liderazgo efectivo, ya que no existe una mejor manera de dirigir, la manera de dirigir con éxito varía con la situación.

#### 1.4 Importancia del Liderazgo

El liderazgo siempre ha sido y probablemente seguirá siendo un factor importante en la vida humana.

En la actualidad, se están presentando cambios en el mundo de los negocios a nivel internacional, como un incremento en la intensidad competitiva y una creciente complejidad en los negocios, derivado del crecimiento, la diversificación, la expansión universal y el desarrollo tecnológico; lo que obliga a las empresas a que replanteen sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios, a fin de estar a la altura del mercado internacional competitivo. Esto exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes y directivos simplemente no necesitaban en la época de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta y los sesenta y principio de los setenta. Esto requiere más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, requiere o exige un liderazgo ya no a niveles ejecutivos importantes, sino a todos los niveles de dirección.

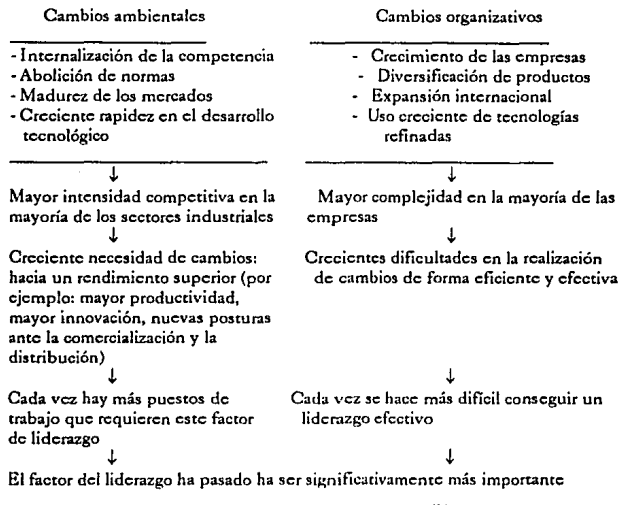
Cabe señalar, que al igual que el liderazgo es más importante en tiempo de guerra que de paz, tanto en el gobierno como en las fuerzas armadas, el liderazgo en los negocios adquiere mayor importancia cuando estalla una guerra en las esferas económicas. Y la intensidad competitiva acaba de desatar este tipo de guerra.

El enfrentarse a los retos típicos que para el liderazgo supone la intensidad competitiva - disminuir los costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio al cliente, mantener una gran calidad, conseguir desarrollar nuevos productos con rapidez - no es tarea fácil. ¡Eh ahí! la importancia del liderazgo en las empresas u organizaciones. (Véase documento 1.1) (Kotter, 1990)

---

#### DOCUMENTO 1-1

### CAMBIOS EN EL ESCENARIO EMPRESARIAL Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL FACTOR DEL LIDERAZGO



Por lo anterior, es necesario contar con un liderazgo efectivo, que John P. Kotter (1990) lo define como "Un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un

hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone. No se apoya en la parte sórdida de la naturaleza humana". En este sentido, podría decirse que Adolfo Hitler hizo gala, en ciertas ocasiones de un fuerte liderazgo, aunque está claro que no se trató de un liderazgo efectivo.

Recientes investigaciones llevadas a cabo por Bennis y Nanus (1985), Levinson y Rosenthal (1984), McCall y Lombardo (1983) y por Kotter (1978), encontraron que los líderes con éxito realizaban: 1) una visión de lo que debería ser, una visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas; 2) una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos; 3) una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia; y 4) un grupo muy motivado de personas dentro de esa red, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad. (Véase documento 2-1).

Cabe reiterar, que el liderazgo efectivo, no es del exclusivo dominio del presidente ejecutivo o de la alta dirección, sino de todos los niveles de dirección y, que ambos comparten rasgos fundamentales; una buena visión y una estrategia apoyadas en un suficiente nivel de motivación y de trabajo de equipo. Con la diferencia de que a ciertos niveles tanto la visión como la estrategia serán, indudablemente, mucho más complejas y la cantidad de personas de quienes se precise colaboración y motivación será mucho mayor también, por ejemplo en el caso de alta dirección.

Es probable que lo que queda del presente siglo, el mundo de los negocios sea totalmente diferente de las décadas de los cincuenta y sesenta. Será un mundo de intensa actividad competitiva entre organizaciones muy complejas, será un mundo en que los gerentes o directivos del tipo burocrático tendrán cada vez menos importancia y resultarán cada vez más peligrosos. Será un mundo en el que hasta los mejores gerentes profesionales serán insuficientes si no son capaces de asumir el liderazgo. En general será un mundo en el que el factor del liderazgo en la dirección

o gerencia irá ganando importancia día a día. No sólo para prosperar sino incluso para sobrevivir. ( Kotter, 1990)

---

#### DOCUMENTO 2-1

#### LIDERAZGO EFECTIVO EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

1. Crear un programa para el cambio
  - a) Que incluya una visión de lo que puede y debe ser.
  - b) Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
  - c) Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión.
  - d) Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y ambientales involucradas.
2. Establecer una fuerte red de implementación
  - a) Que incluya relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
  - b) Relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y (cuando sea necesario) trabajo de equipo.
  - c) Que incluya un grupo central de personas fuertemente motivadas.
  - d) Un grupo central que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

---

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo efectivo es un factor clave dentro de las organizaciones formales; ya que a través de líderes eficientes, se pueden obtener altos niveles de productividad. Esto es importante, ya que el mejoramiento de la productividad organizacional, conlleva a beneficios no únicamente de la organización y sus integrantes, sino también de su entorno en el cual vive la empresa u organización.

En el siguiente capítulo se tratará el tema de la productividad, para comprender mejor su importancia y trascendencia, así como los factores que la determinan.

## 1.5 LIDERAZGO PARTICIPATIVO:

Fue a partir de los estudios de Elton Mayo que volvieron aparecer los conceptos de poder compartido y de participación, los cuales se vieron reforzados con los experimentos llevados a cabo por Kurt Lewin, que pusieron de relieve la eficacia de la participación del trabajador en la toma de decisiones.

En las décadas de 1950 y 1960, unos estudiosos del comportamiento trataron de elaborar un nuevo concepto de la dirección que fuese fiel a las ideas expresadas en los primeros trabajos de Mayo y Lewin, estos fueron Argyris, Likert y McGregor, quienes elaboraron independientemente sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa (Vroom y Jago, 1990).

Uno de los estudios clásicos acerca de la participación, fue hecho por Coch y French en una fábrica norteamericana. Ellos descubrieron que cuando administradores y empleados discutían proposiciones para cambios tecnológicos, la productividad aumentaba y que la resistencia disminuía una vez iniciados estos procedimientos. Otros estudios han tenido resultados similares. Estos estudios sugieren que hacer participar a los empleados en la toma de decisiones es por lo general eficaz. Sin embargo no se debe olvidar que el uso de una administración participativa depende de la situación. (Hersey y Blanchard, 1970).

Actualmente son varias las empresas que han adoptado posturas más participativas para la dirección de su personal.

Existen varias empresas mexicanas y transnacionales que practican el liderazgo participativo a través de programas de calidad, que no son más que algunos de los

mecanismos que aspiran a mejorar la productividad mediante una mayor participación del trabajador. Ya que una de las características de estos programas es el trabajo en equipo, pues involucran al personal de una organización en un nivel participativo.

Las empresas que han tenido experiencias con programas de calidad son: HYLSA, FORD CUAUTITLAN IZCALLI, XEROX MEXICANA, AGUA DE MESA JUNGHANNA, SHERWIN WILLIAMS, CIBA-GEIGY MEXICANA, CHRYSLER, VIPS, GRUPO IRSA Y PEPSI. (Carrión y Espinosa de los Monteros, 1993)



## CAPITULO DOS

### PRODUCTIVIDAD

#### 2.1 Concepto de productividad

En el medio empresarial y en infinidad de foros se reconoce a la productividad, como una estrategia para el mejoramiento, no sólo de la planta industrial, sino también de la economía en su conjunto.

Por lo tanto, ¿Qué es productividad?, al respecto, se mencionan algunas definiciones de productividad proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como resultado del análisis bibliográfico y documental llevado a cabo en la Dirección de Promoción de la Productividad, en enero y abril de 1985, así como encuestas aplicadas a empresas industriales en la Ciudad de México. (S. T. P. S., 1985).

Así tenemos que:

"La productividad es la eficientización, la optimización en el uso de los recursos humanos y materiales disponibles".

Fuente: Encuesta aplicada a Industria H-24, S. A. de C. V.

"La productividad es el nivel de aprovechamiento que de todos los recursos disponibles en la empresa haga un trabajador o empleado".

Fuente: Encuesta aplicada a Helena Rubenstein, S. A.

"La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad, también podría interpretarse como la misma cantidad con mejor calidad, lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad, al mismo tiempo".

Fuente: Rafael M. Martínez. Productividad, Dirección General de Capacitación y Productividad.

"Hablar de productividad es hablar de eficiencia, esto es, de cómo hacer las cosas lo mejor posible; es en este sentido que imperan el principio económico; obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios". .

Fuente: S.T.P.S. Sinopsis sobre Productividad. Editorial Popular de los Trabajadores.

" La productividad es el termómetro que indica la habilidad de una sociedad para controlar la inflación, para mantener su competitividad en el comercio exterior y para incrementar su nivel de vida".

Fuente: Ensayos varios.

Productividad es el fenómeno de eficiencia por el cual una nación, un sector económico, una rama industrial o una empresa, están llevando a cabo sus responsabilidades. El nivel de vida de una nación es un índice exacto del desarrollo de su productividad y de la eficiencia con que han sido distribuidas las ganancias".

Fuente: Centro Regional de Ayuda Técnica (A. I. D.) Productividad clave la abundancia, México.

"La productividad es un fenómeno humano, es una actitud humana que se manifiesta en el acto productivo. Como tal, incrementar la productividad es incrementar la calificación del hombre, en cuyas manos, en cuyo talento, en cuya decisión recae precisamente la responsabilidad del manejo de los recursos técnicos, financieros, naturales y de todo orden".

Fuente: Ensayos varios

"Productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnicas y económicas sino esencialmente, una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar".

Fuente: Centro Nacional de Productividad del Perú Informe del 1er. Simposium Nacional de Productividad, Lima.

"La productividad se percibe en el trabajo del hombre, por la manifestación de sus aptitudes y actitudes en los actos productivos, por el esfuerzo realizado en el proceso de producción y por los resultados que en última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre".

Fuente: Edmundo Novelo Novelo. Ensayos y Escritos.

Las definiciones están planteadas desde un sentido técnico, económico y humanístico, sin menos cabo de su esencia, que es minimizar desperdicios y beneficiar al hombre.

## 2.2 Importancia de la productividad

La importancia de la productividad radica en que el retraso en el crecimiento de la misma, amenaza nuestro nivel de vida y el bienestar nacional de tres formas:

**Ingreso Real:** El crecimiento en el ingreso real depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dados los recursos disponibles. Una productividad incrementada significa, en consecuencia, más bienes y servicios disponibles para el consumo (Y por tanto un nivel de vida más elevado y/o una formación mayor de capital, a través de mayores ahorros).

**Competitividad nacional:** En los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleos. Si el país falla en aumentar su productividad tan rápidamente como otros países, los bienes producidos en la nación se volverán cada vez menos competitivos. Consecuentemente, los productores foráneos eficientes ganarán porciones siempre crecientes de los mercados nacionales y foráneos. Obviamente, si no podemos vender, no podremos emplear: la pérdida de competitividad significa pérdida de empleos.

**Calidad de vida:** La productividad incrementada proporciona los medios para una mejor calidad de vida, ya que crea el medio para financiar los programas sociales, para mejorar la educación, para proteger a empleados, consumidores y el medio ambiente, para apoyar la consecución del tiempo libre. En resumen para elevar la calidad de vida. (Kopelman, 1990)

Por tanto, desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin

un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los costos y en los precios, sólo significaran una mayor inflación.

Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde un punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

Y finalmente, en relación a las empresas o negocios, los incrementos en la productividad, conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos.

La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos. (Bain, 1992)

### 2.3 Factores que incrementan la productividad.

De acuerdo a Bain (1992), para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe considerar cuando menos, uno de los siguientes factores:

**Métodos y equipo:**

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:

- La automatización de los procesos manuales
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.
- La disminución del manejo del producto (o sea, el manejar tarimas con varias capas de cajas en vez de manejar las cajas en forma independiente).
- La eliminación del tiempo de espera (o sea, del tiempo que un empleado tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que pueda llevar a cabo la tarea que le ha sido encomendada).

#### Utilización de la capacidad de los recursos:

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar, brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

Ciertos ejemplos son:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo.
- Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes.
- Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores en vez de que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.

- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

#### **Niveles de desempeño:**

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados, proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad.

Entre otros aspectos pueden mencionarse:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.

- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.

- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.

- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

#### **2.4 Factores que restringen el incremento de la productividad en las organizaciones:**

Un incremento en la productividad no ocurre por si solo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan. Y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de

acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad.

Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros.

Otros surgen en el exterior y, por lo mismo están menos sujetos al control de los directivos. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento por elevar la productividad. Si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz. A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad.

A continuación se mencionan los factores restrictivos más comunes:

Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad:

La falta de información a los trabajadores de aspectos relevantes de la empresa que afectan al trabajador (por ejemplo las utilidades), es consecuencia de actitudes negativas hacia la empresa, por la interpretación que se dan a éstas.

Por consiguiente, todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo.



### Los Reglamentos Gubernamentales:

Una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa ha tenido un efecto negativo sobre la productividad. Los reglamentos del gobierno, cada vez más extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas. Tiempo y dinero que mejor hubiesen podido invertirse en instalaciones, maquinaria y nuevas tecnologías, han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor.

Esta tendencia desfavorable, tiene pocas posibilidades de cambiar de rumbo a corto plazo, por lo que se aconseja a los responsables que tomen las medidas pertinentes para adaptarse a la situación de continua interferencia.

El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.

Cuanto más grande se vuelve una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unificación de propósitos y el cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados.

Tanto el tamaño como la madurez organizacionales tienden a restringir el incremento de la productividad.

Así tenemos que, según va madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad par enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas. En relación al tamaño, las funciones especializadas y de staff se incrementan, así como los

niveles o puestos operativos, que da pie a conflictos entre ambos por justificar la existencia de sus posiciones, que conlleva a una apatía e inactividad hacia el trabajo.

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúa, y la toma de decisiones se retrasa.

Por tanto, en estos tiempos de cambios rápidos, una organización debe ser dinámica, si desea sacar el máximo provecho de las oportunidades mientras mantiene al mínimo sus costos. En otras palabras, la estructura de la organización debe ser más operativa y no más burocrática.

#### Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo:

La fuerza de trabajo, en la que predominaban los obreros, ahora está formada sobre todo por empleados. Puesto que el desempeño de los empleados por lo general es menos físico y tangible, pocas son las organizaciones que se han puesto a cuantificarlo y mucho menos medirlo. En la mayor parte de las organizaciones, una medición que tenga sentido es la excepción más que la regla. Sin embargo tales excepciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación de la productividad.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. Cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden detectarse con prontitud y la atención de los directivos pueden dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos, actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad:

Los recursos físicos incluyen las instalaciones o lugar de trabajo, diseño y disposición: la forma como están dispuestas las cosas, su tamaño y capacidad.

Por ejemplo una instalación que no se utilice plenamente, debido a que éstas no están acordes al tipo de trabajo que se realiza, será un factor limitativo de la productividad.

La máquina y el equipo, así como las materias primas con frecuencia restringen la productividad. Ya que si la maquinaria o equipo son antiguos, están desgastados, son poco seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias. Lo mismo sucede cuando la tecnología es muy moderna, que no se ajusta al tipo de trabajo que se realiza en la empresa.

También la calidad de las materias primas que se empleen y la continuidad de su abastecimiento, afectan la productividad. Muchos son los directivos que han pasado por una situación en la cual fueron compradas materias primas más baratas en un intento por ahorrar dinero, pero debido a que su procesamiento resultó menos fácil de lo previsto, acabaron saliendo más caras por el tiempo muerto y la baja producción que trajeron consigo.

Con la finalidad de tener una visión a nivel nacional de los factores que restringen el incremento de la productividad, se hace referencia al estudio en términos de estadísticas industriales, que llevó a cabo Kopelman (1990), en Estados Unidos de Norteamérica:

Kopelman (1990), encontró cuatro factores que influyen en la productividad que son:

#### 1. Disminución de la intensidad del capital:

Factores que han contribuido a la disminución de la intensidad de capital:

- Políticas fiscales (Impuestos)

- Inflación afectó las oportunidades de inversión.
- Crecimiento del sector público (Entre más grande es el sector público de la economía, más lenta es la tasa de crecimiento económico).
- Aumento en los costos de energía (por una crisis energética)
- Reglamentos gubernamentales (costos indirectos al cumplir con las leyes y los reglamentos federales, así como el papelco).

## 2. Disminución en las inversiones en Investigación y Desarrollo.

(falta de presupuesto)

## 3. Cambios en la composición de la fuerza laboral y la economía:

Las cambiantes características demográficas de la fuerza laboral ( en particular la edad y el sexo), contribuyeron en forma importante el descenso de la productividad en Estados Unidos, en la década de los 70. En virtud, de que se empleo a mujeres sin experiencia.

En relación a la economía, son tres desplazamientos que han influido en el nivel de la productividad:

- Del sector campesino a sectores no campesinos.
- De industrias productoras de bienes a industrias de servicios (Las industrias de servicios contribuyen a l crecimiento económico en forma más lenta).
- De industria productora de energía de baja productividad a industrias productoras de alta productividad. (ha habido más lentitud debido al desplazamiento de las industrias energéticas menos productoras, como las minas de carbón, hacia las industrias energéticas más productivas, como las del petróleo y gas).

## 4. Cambios en las actitudes y los valores sociales:

Cuatro cambios en particular, parecen influir en el decaimiento de la tasa de crecimiento de la productividad en Estados Unidos.

- Una baja en la ética del trabajo.
- Abuso del alcohol y otras drogas.
- El trato igual es equitativo (filosofía antagónica que afecta el uso de recompensas al mérito).
- La economía subterránea. (Está excluida de las estadísticas del ingreso nacional; en consecuencia, en la medida en que los bienes y servicios no se registren las mediciones oficiales de la productividad pueden mantener bajos los niveles actuales).

Señala que la mayoría de las variables expuestas son en gran medida incontrolables para una organización determinada; por esta razón, estas variables se consideran como pertenecientes al medio o entorno. Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables (en alguna medida) de la productividad de la organización: características de la organización, del trabajo e individuales. Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen (1) estatutos, reglamentos y resoluciones judiciales que afectan las prácticas de las organizaciones como el reclutamiento, selección, promoción adiestramiento y despido, (2) los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales tales como las actitudes, expectativas, competencia y valores del trabajador (por ejemplo, el involucramiento en la tarea asignada, la motivación en el trabajo, el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo) y (3) los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos de las materias primas, la

energía y el capital, que influyen en las características del trabajo (por ejemplo, la retroalimentación y la autonomía) .

## 2.5 Determinantes de la Productividad en organizaciones .

Debido a que las condiciones ambientales quedan bastante más allá del control de las organizaciones, se señalan ahora los factores sujetos a la influencia organizativa:

### Características organizacionales.

Hay evidencia que indica que numerosas prácticas organizacionales influyen a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. Kopelman (1990), considera siete tipos de prácticas organizacionales que de manera general se supone que afectan la productividad. Las prácticas y sus pretendidos efectos son los siguientes:

- Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
- Los programas de administración por objetivos (APO) para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.

- Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados, de manera que puedan funcionar de una manera más efectiva.
- Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la actividad gerencial.
- Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

#### Características laborales:

Otro factor, en gran medida controlable por la administración y relativo a la productividad en las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características relevantes del trabajo incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación. Adicionalmente, en relación con profesionales técnicos, resultan características altamente relevantes del trabajo la presión de tiempo, el reto que el trabajo represente y la frecuencia del cambio en las asignaciones técnicas. Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son:

- Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.
- Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.
- Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo o la semana de trabajo comprimida, para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

### Características Individuales:

Aunque las características organizacionales y del trabajo son tratadas a menudo como variables causales, la cuarta causa determinante de la productividad en las organizaciones - las características individuales - es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de la causalidad. Esto es, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo se convierten en resultados finales observables a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, tales como las creencias, los valores, las actitudes, conocimiento, metas e intenciones.

Un número de propiedades relativamente perdurables de los individuos (rasgos de carácter), así como de propiedades relativamente transitorias (estados), se han encontrado que son las determinantes de las conductas laborales individuales, el desempeño en el trabajo y la efectividad de la organización.

Se mencionan unas cuantas observaciones en relación con las características individuales. Se acepta de manera amplia, que el desempeño laboral individual (una variable del resultado final) es una función multiplicadora de la motivación y la capacitación.  $R = f(M \times C)$ . Por lo tanto, si hay ausencia de motivación o de capacidad, el desempeño laboral será bajo: una alta capacidad no compensa una falta de motivación y viceversa. Mas aún tanto la motivación como la capacidad son afectadas por las características organizacionales y del trabajo. Respecto a la motivación, las características organizacionales influyen de una manera primordial en la motivación extrínseca en el trabajo; esto es, el deseo de desempeñarse en forma efectiva o estar en el trabajo debido a las recompensas externas (como el sueldo, las prestaciones, gratificaciones e influencia) que el trabajo produce.



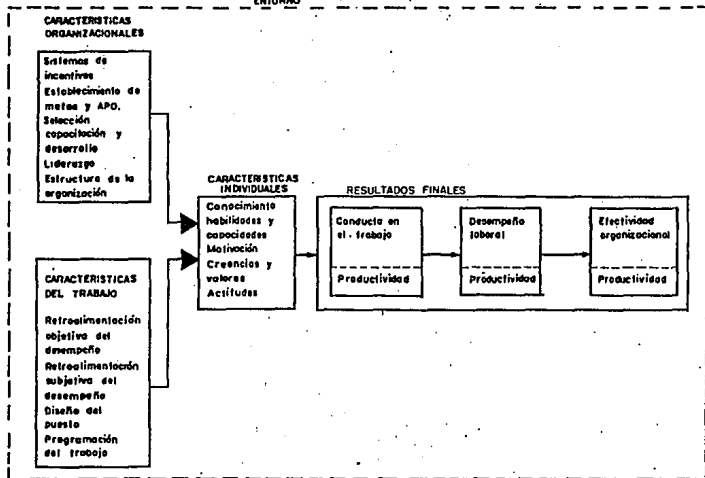
En contraste con ello, las características del trabajo influyen de manera primaria en la motivación intrínseca del trabajo que se manifiesta en términos de: (1) motivación interna del trabajo (o sea, los deseos individuales para desempeñarse bien debido a que la persona se siente mejor consigo misma después de hacer un buen trabajo), o (2) el agrado inherente por el trabajo (o sea, que los individuos desean estar en el trabajo porque el trabajo mismo es agradable; trabajar es como un juego). De manera semejante, tanto las características organizacionales como las del trabajo afectan la capacidad. Las prácticas organizacionales relativas a la selección, entrenamiento y desarrollo, así como el despido influyen directamente en los niveles promedio de la capacidad de los empleados; las asignaciones de tareas pueden también influir en esta capacidad.

Por el contrario, las características individuales pueden influir en las características organizacionales y del trabajo. Personas con fuerte necesidad de desarrollo (esto es, el deseo de crecer y aprender) es probable que busquen la asignación de trabajos que representen un reto, y las personas con una alta necesidad de seguridad y escasa tolerancia ante la ambigüedad es probable que busquen organizaciones burocráticas en ambientes relativamente estables. ver documento 2.1 (Kopelman, 1990).

Como se puede observar son varios los factores que afectan la productividad siendo uno de ellos el liderazgo, motivo por el cual en el siguiente capítulo se llevará a cabo la presentación de una teoría de Liderazgo Situacional, su análisis y correlación con la productividad, para determinar teóricamente que tan efectivo es el modelo para lograr mejores niveles de productividad.

## DOCUMENTO 2.1

ENTORNO



MARCO CONCEPTUAL DE LOS DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN ORGANIZACIONES  
(KOPPELMAN, 1990)

## CAPITULO TRES

### MODELO NORMATIVO DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

#### 3.1 Antecedentes

El modelo Normativo de Participación en la toma de Decisiones de Vroom y Jago (1990), surge o es una continuación del modelo original de Vroom y Yetton (1973), de cuya validez existen hoy numerosas pruebas, como son: los siete estudios de validación que se llevaron a cabo, más cerca de sesenta libros y artículos científicos sobre el modelo y trabajos realizados con miles de líderes de todo el mundo en distintos programas de desarrollo de directivos. Los cuales contribuyeron a señalar áreas susceptibles de mejorar y proposición de ideas para mejoramiento del mismo.

Las deficiencias que se encontraron al modelo Vroom-Yetton fueron:

- El modelo no distingue entre respuestas factibles, es decir no es muy específico en sus recomendaciones.
- El modelo no distingue entre procesos de decisión no factibles.
- El modelo no recoge todas las diferencias significativas entre los atributos de un problema, esto es, no permite una respuesta como "probablemente, sí", "quizá" ó "probablemente no", a ninguna de las siete preguntas que representan los atributos del problema. Ya que las respuestas consisten en un sí, o un no, simplemente no recogen las diferencias existentes entre diversas situaciones.
- Se pasan por alto atributos importantes de la situación, en virtud de que los siete

atributos no constituyen una lista exhaustiva de las características que gobiernan el éxito o el fracaso de los diferentes comportamientos de un líder.

- El modelo plantea la pregunta al directivo de si tiene suficiente información para tomar una decisión de gran calidad, pero no le hace una pregunta similar respecto al nivel de información de sus subordinados (excepto en el modelo individual).

- El modelo no contempla apremios de tiempo, que es importante, pues todo dirigente se encontrará con alguna situación en la que disponga de muy escaso tiempo para tomar una decisión.

- El modelo no contempla apremios geográficos. Sin embargo en ciertas circunstancias los subordinados pueden estar aislados geográficamente, lo que hará que dichas reuniones no sean prácticas y a veces ni siquiera posibles.

La identificación de estas deficiencias, sirvió de punto de partida para la revisión del modelo, requiriendo por consiguiente de cambios fundamentales en la forma y la sustancia del mismo; de tal manera que se amplió el alcance de sus implicaciones, agregándole mayor fuerza de predicción y haciéndolo aplicable a una mayor diversidad de situaciones; conformándose por tanto un nuevo modelo denominado modelo normativo de participación en la toma de decisiones.

### 3.2 PRESENTACIÓN DEL MODELO

A continuación se describe el Modelo Normativo de Participación en la Toma de Decisiones de Víctor H. Vroom y Arthur G. Jago (1990).

Este modelo preceptivo o normativo de participación, al cual definen como el nuevo Liderazgo, describe como deben actuar los dirigentes en diferentes situaciones, lo que lo hace ser situacional, pues especifica cuándo y en qué lugar es probable que los diferentes niveles de participación alcancen su máximo grado de eficiencia. Es decir, es una teoría contingente o situacional de participación, una teoría cuyo objetivo es el de identificar las situaciones en las que existen mayores probabilidades de que prosperen o fracasen algunas de las distintas formas y los distintos grados de participación.

La razón del enfoque del modelo es que para los autores, el liderazgo eficiente, depende de la comprensión de las exigencias de una situación determinada y de la evaluación de la cantidad de participación o cesión de poder que es esencial para lograr el éxito, así como la forma que debe adoptar dicha participación.

Definen a la participación como el proceso de influir en la toma de decisiones, en que el grado de participación de una persona va a estar determinado por el grado de influencia que dicha persona haya tenido sobre las decisiones adoptadas.

Los elementos que integran el modelo se detallan a continuación:

1. Debido a que la participación es la clave del modelo, los autores determinan cuatro criterios para evaluar los efectos de la misma, los cuales son considerados como importantes para que la empresa alcance los objetivos que se ha fijado.

Los cuatro criterios son:

- Calidad de las decisiones
- Compromiso con las decisiones

- Desarrollo de Personal (oportunidades de desarrollo)
- Tiempo (Costos de decisión)

A continuación se menciona cada criterio, su importancia y relación con la participación.

### CALIDAD DE LAS DECISIONES.

Refieren a que es importante lograr una decisión de gran calidad, ya que si ésta se da, probablemente logrará alcanzar los objetivos de la organización. Ya que se trata de una decisión bien razonada, consecuente con la información de que se dispone y con las metas y objetivos de la empresa. Señalando que entre las condiciones que influirán en que una mayor participación afecte positiva o negativamente a la calidad de las decisiones son: los objetivos que persiguen los participantes, los conocimientos que poseen los participantes, el tamaño del grupo, los desacuerdos entre los participantes y la misma naturaleza del problema.

#### Compromiso con las decisiones

Se refiere al hecho de que este criterio estimula un compromiso de todos los implicados para poner en práctica lo decidido. "La gente apoya lo que se ha ayudado a construir", antiguo proverbio que confirma las positivas consecuencias motivacionales de la participación en la Toma de decisiones. Un dirigente que crea oportunidades para que sus subordinados influyan en las decisiones, con frecuencia reduce resistencia y consigue crear un sentimiento compartido de propiedad sobre esas decisiones, lo que hace que la puesta en práctica de las mismas sea más rápida y menos traumática. Lo cual es confirmado por la Teoría Y de Douglas Mc. Gregor, al referir que la participación y la delegación son formas de motivar a los subordinados hacia la

consecución de los objetivos de la empresa y de integrar sus propios objetivos con los de las organización.

Asimismo, la Teoría de Likert refiere que las empresas eficientes están constituidos por grupos cohesivos de trabajo, cuyos miembros hacen cuanto está en sus manos para alcanzar los objetivos que ellos mismos se han marcado.

### Desarrollo de Personal

Respecto a este criterio, los autores refieren que un liderazgo participativo contribuye en gran medida al desarrollo de los subordinados, importante para lograr los objetivos de la organización, puesto que se desarrolla el potencial para la toma de decisiones, lo que aumenta la reserva de talento de la empresa a la que ésta puede recurrir en cualquier momento. En sí se mejora el capital humano de la organización, cuyo talento se puede utilizar en futuras expansiones o al enfrentarse a nuevos retos.

Asimismo, la participación propicia el desarrollo de relaciones entre los miembros del grupo, a compartir información, experiencia y habilidades. Los miembros del equipo aprenden a confiar y a fiarse de los demás a medida que entienden la especial contribución que cada uno de ellos aporta al grupo. Además de que no solamente afecta a las relaciones entre las personas sino también con la empresa.

Cabe señalar que la participación en la toma de decisiones puede producir efectos positivos sobre el desarrollo, pero en cierto tipo de decisiones tales efectos pueden ser intrascendentes.

### Tiempo (Costos de decisión)

Este criterio se refiere a que la participación requiere tiempo, y el tiempo es un artículo valioso y a veces escaso. Ya que la intervención de otras personas no solo hace más lentas las decisiones, sino que consume tiempo de otros miembros de la empresa que participan en la decisión. Además de que las reuniones de grupo consumen no sólo el tiempo del líder sino el de todos los que están presentes, lo que representa costos de la participación.

Por lo que señalan que es preciso crear un marco bien elaborado para decidir cuándo y dónde deben emplearse procesos de decisión participativa y evaluar estos costos, comparándolos con los beneficios que dan los criterios mencionados anteriormente.

Para evaluar los efectos de la participación respecto a estos criterios, se utilizan fórmulas o ecuaciones las cuales se mencionan en el punto cinco.

2. Asimismo, integran a su modelo doce atributos, los cuales contribuyen a realizar un diagnóstico situacional del problema.

Que para determinar cuál es el proceso ó método más eficaz de toma de decisiones, el líder primero evalúa la importancia de su decisión inmediata, basándose en los doce atributos siguientes:



## ATRIBUTOS DE LOS PROBLEMAS

### RC: REQUISITO DE CALIDAD

¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA CALIDAD TÉCNICA DE LA DECISIÓN?

1	2	3	4	5
No es importante	Poca importancia	Importancia media	Mucha importancia	Importancia fundamental

### RCP: REQUISITO DE COMPROMISO

¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS CON LA DECISIÓN?

1	2	3	4	5
No es importante	Poca importancia	Importancia media	Mucha importancia	Importancia fundamental

### IL: INFORMACIÓN DEL LÍDER

¿TIENE SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA TOMAR UNA DECISIÓN DE GRAN CALIDAD?

1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí

### EP: ESTRUCTURA DEL PROBLEMA

¿ESTA BIEN ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?

1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí

### PCP: PROBABILIDAD DE COMPROMISO

SI LA DECISIÓN FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA, ¿EXISTE UNA SEGURIDAD RAZONABLE DE QUE LOS SUBORDINADOS SE COMPROMETERÍA CON DICHA DECISIÓN?

1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí

### CO: CONGRUENCIA DE OBJETIVOS

¿COMPARTEN LOS SUBORDINADOS LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDE ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCIÓN DE ESTE PROBLEMA?

1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí

### CS: CONFLICTO DE LOS SUBORDINADOS

¿ES PROBABLE QUE SE PRODUZCA UN CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS RESPECTO A LAS SOLUCIONES PREFERIDAS?

1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí

IS: INFORMACIÓN DE LOS SUBORDINADOS

¿DISPONEN LOS SUBORDINADOS DE SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA TOMAR UNA DECISIÓN DE GRAN CALIDAD?

1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí

AT: APREMIOS DE TIEMPO

¿EXISTE UN GRAVE APREMIO DE TIEMPO QUE LIMITA LAS POSIBILIDADES DE INTERVENCIÓN DE LOS SUBORDINADOS?

1		5
No		Sí

DG: DISPERSIÓN GEOGRÁFICA

¿RESULTA PROHIBITIVO EL COSTO DE REUNIR A AQUELLOS DE LOS SUBORDINADOS QUE ESTÁN GEOGRÁFICAMENTE DISPERSOS?

1		5
No		Sí

MT: MOTIVACION-TIEMPO

¿QUE IMPORTANCIA TIENE PARA USTED MINIMIZAR EL TIEMPO QUE SE TARDA EN TOMAR LA DECISIÓN?

1	2	3	4	5
No es importante	Poca importancia	Importancia media	Mucha importancia	Importancia fundamental

## MD: MOTIVACIÓN - DESARROLLO

**¿QUE IMPORTANCIA TIENE PARA USTED MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS?**

1	2	3	4	5
No es importante	Poca importancia	Importancia media	Mucha importancia	Importancia fundamental

Posteriormente, las respuestas correspondientes a las preguntas de los atributos del problema, se reclasifican de acuerdo al siguiente esquema:

### RECLASIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DEL PROBLEMA

	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
<i>Requisito de calidad (RC)</i>	0	1	2	3	4
<i>Requisito de compromiso (RCP)</i>	0	1	2	3	4
<i>Motivación -tiempo (MT)</i>	0	1	2	3	4
<i>Motivación-desarrollo (MD)</i>	0	1	2	3	4

	NO	QUIZÁ			SI
	1	2	3	4	5
<i>Información de líder (IL)</i>	-1	-0,75	-0,5	-0,25	0
<i>Estructura del problema (EP)</i>	-1	-0,75	-0,5	-0,25	0
<i>Probabilidad de compromiso (PCP)</i>	-1	-0,75	-0,5	-0,25	0
<i>Congruencia de objetivos (CO)</i>	-1	-0,75	-0,5	-0,25	0
<i>Conflicto de los subordinados (CS)</i>	0	0,25	0,5	-0,75	1
<i>Información de los subordinados (IS)</i>	-1	-0,75	-0,5	-0,25	0
<i>Apremios o limitaciones de tiempo (AT)</i>	0	--	--	--	1
<i>Dispersión geográfica (DG)</i>	0	--	--	--	1

Cabe señalar, que para conocer los efectos de los distintos procesos de toma de decisiones respecto a los criterios de calidad de decisión, compromiso con la decisión, tiempo (costos de decisión ) y Desarrollo de personal (oportunidades de desarrollo), se debe considerar la siguiente clasificación, que indica los atributos a analizar, según el criterio de que se trate:

<b>CRITERIO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
Calidad de decisión ( $C_{Dcc}$ )	Requisitos de calidad (RC) Información del líder (IL) Información de los Subordinados (IS) Estructura del Problema (EP) Congruencia de objetivos (CO) Conflicto de los subordinados (CS)
Compromiso con la Decisión ( $CP_{Dcc}$ )	Requisito de Compromiso (RCP) Probabilidades de Compromiso (PCP) Conflicto de los subordinados (CS)
Costos de Decisión (Tiempo) (Cost)	Motivación-Tiempo (MT) Estructura del Problema (EP) Conflicto de los Subordinados (CS) Dispersión Geográfica (DG)
Oportunidades de Desarrollo (Oport) (Desarrollo de personal)	Motivación-Desarrollo (MD) Requisito de Calidad (RC) Conflicto entre los Subordinados (CS) Congruencia de Objetivos (CO)

Estos criterios con sus respectivos atributos, están representados en ecuaciones; las cuales se mencionan en el punto cinco, que al ser operadas indican la decisión de mejor calidad. En este caso el ejemplo es el criterio de calidad de la decisión.

3. Incluyen también dos grupos de Procesos o métodos disponibles para la toma de decisiones, para aplicarse uno a problemas de grupo y otro a problemas individuales. Donde un problema de grupo es aquel que tiene efectos potenciales sobre más de una persona y un problema individual es aquel que tiene efectos potenciales sobre sólo una persona.

Respecto a los cinco procesos para problemas de grupo (Ver documento 3.1), estos representan tramos de una escala de participación o de poder compartido. Al ir pasando desde AI a GII, se va produciendo un progresivo aumento en las oportunidades que se presenta a los subordinados para influir en una decisión. GII, centrada en lograr el consenso entre los subordinados es el más participativo. AI es el menos participativo. Puesto que A quiere decir autocrático, C consultivo y G quiere decir grupo. Los procesos autocráticos y consultivos tienen dos variantes cada uno de ellos que se designan mediante los números romanos I y II.

Con referencia a los cinco procesos para problemas individuales (ver documento 3.2) tres de ellos (AI, AII y CI) son comunes a la lista anterior de problemas de grupo, modificandose CII y GII por GI y DI. GI es una decisión de grupo tomada por un gerente y un sólo subordinado, requiere el consenso de ambas personas antes de tomarla. DI, no es más que una delegación de la decisión al subordinado. Este proceso proporciona el máximo de participación o de influencia del subordinado y ocupa respecto a problemas individuales la misma posición que ocupa GII en los problemas de grupo.

Estos son en resumen, los métodos o procesos de que dispone el líder para resolver problemas de decisión empresarial.

Cabe agregar, como lo indican los autores, de que las decisiones ineficaces no son solamente consecuencia de utilizar procesos de decisión que no son los apropiados en determinada situación, sino también de la habilidad con que se utilice por lo que un líder debe ser lo suficientemente inteligente como para tomar una decisión de gran calidad. Como en el caso de AI, debe ser capaz de identificar alternativas, de buscar y asimilar la información pertinente para tales alternativas, y de decidir racionalmente. Que también le ayudará el ser carismático o experto en el arte de la persuasión. Por consiguiente los procesos o métodos de decisión de corte autocrático requieren talento tanto para la toma de decisiones como para inspirar a los demás.

Así también, los métodos de grupo GII y CII, requieren aptitudes diferentes, concretamente la destreza o la capacidad de dirigir una discusión. Hay pruebas de que la calidad de las decisiones de un grupo dependen principalmente de la destreza de que haga gala el líder al conducir las decisiones del grupo.

Documento 3.1

MÉTODOS DISPONIBLES PARA LA TOMA DE DECISIONES (PROBLEMAS DE GRUPO)

---

SÍMBOLO	DEFINICIÓN
AI	Usted resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo, valiéndose de la información de que dispone en ese momento.
AII	Usted obtiene de sus subordinados la información que necesita, luego decide usted solo la solución al problema. Puede usted informar o no a sus subordinados del objetivo de sus preguntas o del problema o decisión en que está usted trabajando. La información que ellos le den es en respuesta a su petición de información específica. Sus subordinados no desempeñan papel alguno en la definición del problema ni en la producción o evaluación de soluciones alternativas.
CI	Usted comparte el problema con los subordinados pertinentes, uno por uno, consiguiendo de ellos ideas y sugerencias, pero sin reunirlos en grupo. Luego, usted toma la decisión. Esta decisión puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
CII	Usted comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, recibe sus ideas y sugerencias. Luego, usted toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
GII	Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos producen y evalúan alternativas y tratan de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Su papel es más bien el de moderador, coordinando la discusión, manteniéndola centrada en el problema y asegurándose de que se discutan los temas fundamentales. También puede brindar al grupo la información o las ideas que tenga, pero sin



tratar de "presionar" para que adopte "su" solución , y estando usted dispuesto a aceptar y ejecutar cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

Documento 3.2

## MÉTODOS DISPONIBLES PARA LA TOMA DE DECISIONES (PROBLEMAS INDIVIDUALES)

SÍMBOLO	DEFINICIÓN
AI	Usted resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo, valiéndose de la información de que dispone en ese momento.
AII	Usted obtiene del subordinado la información necesaria, luego decide usted solo la solución al problema. Puede informar o no al subordinado sobre las razones de sus preguntas o del problema o decisión en que está trabajando. La información de esa persona es en respuesta a su petición de información específica. El no desempeña papel alguno en la definición del problema ni en la producción o evaluación de soluciones alternativas.
CI	Usted comparte el problema con el subordinado pertinente, que le trasmite sus ideas y sugerencias. Luego usted toma la decisión. Esta decisión puede reflejar o no la influencia del subordinado.
GI	Usted comparte el problema con uno de sus subordinados y juntos analizan el problema y llegan a una solución satisfactoria para ambos, en un ambiente de libertad y de abierto intercambio de información e ideas. Ambos contribuyen a resolver el problema, dependiendo la relativa aportación de cada uno de sus conocimientos más que de su autoridad formal.
DI	Usted delega el problema en uno de sus subordinados, proporcionando a esa persona cualquier información pertinente de que disponga, pero quedando toda la responsabilidad de resolver el problema en manos de dicha persona . Cualquier solución a la que llegue esa persona recibirá su apoyo.

4. Además otros tres criterios para evaluar los procesos de decisión , los cuales son:

- Eficacia de la decisión
- Eficacia general
- Penalización de tiempo de decisión.

Eficacia de la decisión:

Este criterio sirve para determinar el proceso de decisión con mayor eficacia. El cual se debe emplear en aquellas situaciones en las que ni el tiempo ni el desarrollo tienen importancia, es decir, donde solamente se consideran los criterios de calidad de la decisión y compromiso con la decisión y penalización de tiempo de decisión. Este criterio se representa a través de una ecuación, la cual se menciona en el punto cinco.

-Eficacia General

Este criterio determina el proceso de decisión con mayor eficacia general prevista. Toma en cuenta la eficacia de la decisión más el tiempo y el desarrollo de los subordinados. Cuya fórmula o ecuación se menciona en el punto cinco.

-Penalización de tiempo de decisión:

Este criterio sirve para imponer penalización alguna sobre algún proceso de decisión que haya superado el límite de tiempo disponible en situaciones de agobio, y haya

afectado la eficacia de la decisión. Cuando no hay tiempo suficiente para ejecutar el proceso elegido, la eficacia de la decisión queda reducida a cero y ya no depende ni de su calidad ni del compromiso con ella.

Este criterio tomará un valor cero siempre que no existan agobios de tiempo que constituyan una barrera y limiten la elección del proceso.

5. Catorce ecuaciones, que corresponden siete al modelo de grupo y siete al modelo individual. En dichas ecuaciones se emplean los siguientes símbolos:

$C_{Dec}$	=	Calidad de la decisión
$CP_{Dec}$	=	Compromiso con la decisión
Cost	=	Costos de Decisión (Tiempo)
Oport	=	Oportunidad del Desarrollo
$E_{Dec}$	=	Eficacia de la decisión
$E_{Gen}$	=	Eficacia general
$PT_{Dec}$	=	Personalización de Tiempo de decisión

Que representan los criterios para evaluar los procesos o métodos de toma de decisiones.

Estas ecuaciones, previo a un análisis de los atributos del problema, proporcionan los valores de los procesos de decisión, respecto al criterio de que se trate, ya sea este calidad de la decisión, compromiso con la decisión, etc.

Las ecuaciones emplean un conjunto de coeficientes o funciones que varían según los

procesos de decisión. Se aplican cinco veces en cada situación, una por cada vector de funciones (esto es, coeficientes) que representa un proceso de decisión.

#### Funciones

GRUPO					INDIVIDUAL						
	$f_1$	$f_2$	$f_3$	$f_4$		$f_1$	$f_2$	$f_3$	$f_4$	$f_5$	$f_6$
<i>AI</i>	-1.0	-1	0	1	<i>AI</i>	-1.0	-1	0	1	0	-1.0
<i>AII</i>	-0.9	0	0	1	<i>AII</i>	-0.9	0	0	1	0	-0.5
<i>CI</i>	-0.5	0	0	1	<i>CI</i>	-5	0	0	0	0	-0.2
<i>CII</i>	-0.2	0	0	0	<i>CI</i>	-0.2	0	0	0	-1	0
<i>GII</i>	0	0	-1	0	<i>DI</i>	0	0	-1	0	0	-0.9

#### Modelo de grupo

$$E_{Dcc} = C_{Dcc} + CP_{Dcc} - PT_{Dcc}$$

$$E_{Gen} = E_{Dcc} - Cost + Oport$$

$$C_{Dcc} = RC - RC - RC/2 [ (f_2)(IL) + (f_4)(IL)(EP) + (f_3)(CO) + (f_1)(IL)(1 + CO)(CS)/2 + (f_3)(IS)/2 ]$$

$$CP_{Dcc} = RCP - RCP/2 [ (f_1)(PCP) - (f_3 + f_4 + 1)(CS)(PCP)/2 ]$$

$$PT_{Dcc} = (C_{Dcc} + CP_{Dcc})(1 + f_1)(AC)$$

$$Cost = (MT/6) [ (1 + f_1)(1 - EP) - (f_3 + f_4 - 1)(CS)/2 ] - 5(f_4 - 1)(DG)$$

$$Oport = (MD/24)(RC) [ (1 + f_1) - (f_3 + f_4 - 1)(CO + 0.5)(CS) ]$$

#### Modelo Individual

$$E_{Dcc} = C_{Dcc} + CP_{Dcc} - PT_{Dcc}$$

$$E_{Gen} = E_{Dcc} - Cost + Oport$$

$$C_{Dcc} = RC - RC/2 [ (f_2)(IL) + (f_4)(IL)(EP) + 2(f_3)(CO) + 2(f_3)(IS) + (f_6) ]$$

$$(IL) (1 + CO) (CS) / 2 + (f_5) (CO) (1 + (RCP) (PCP) / 4) ]$$

$$CP_{Dcc} = RCP - RCP [ (f_1) (PCP) ]$$

$$PT_{Dcc} = (C_{Dcc} + CP_{Dcc}) (1 + f_6) + (f_3) (RC) (IS + CO) ] (AT)$$

$$Cost = (MT/6) [ (1 + f_6) (1 - AT) - (f_5) (CS) ]$$

$$Oport = (MD / 24) (RC) [ (1 + f_1) - 2 (f_5) (CO + 0.5) (CS) ]$$

Resumiendo, la aplicación del modelo a un problema de decisión requiere de tres pasos:

1. Diagnóstico de la situación (contestar las preguntas del cuestionario "Atributos del problema").
2. Puntuación según la "Escala" de los atributos del problema (reclasificar dichas respuestas según el esquema mencionado).
3. Resolver las ecuaciones pertinentes (aplicar las ecuaciones del modelo).

Es importante mencionar, que este modelo requiere para su aplicación práctica de un ordenador personal (computadora).

Sin embargo, bajo ciertas premisas, se puede utilizar el modelo por medio de árboles de decisión, los cuales mencionaremos en el siguiente punto.

6. Se puede representar el modelo por medio de árboles de decisión, si se parte de dos premisas simplificadoras:

1. La primera premisa es que el árbol de decisión sólo puede emplearse cuando los atributos están claramente definidos y sólo existen respuestas sí o no.

2. La segunda premisa, es la de que no existan agobios de tiempo que puedan considerarse críticos y la de que los subordinados no se hallen geográficamente dispersos.

Los árboles de decisión que se utilizan son cuatro:

**Problemas de Grupo:**

- Guiado por el tiempo (Fig. 3.1)
- Guiado por el desarrollo (Fig. 3.2)

**Problemas Individuales:**

- Guiado por el tiempo (Fig. 3.3)
- Guiado por el desarrollo (Fig. 3.4)

Cuando la respuesta al atributo Motivación-Tiempo (MT) es igual a cinco y Motivación-Desarrollo (MD) es igual a uno, se utilizará el árbol de decisión guiado por tiempo y cuando Motivación-Tiempo es igual a uno y Motivación-Desarrollo es igual a cinco, se utilizará el árbol de decisión guiado por el desarrollo; ambos procedimientos se utilizan también para problemas individuales.

El procedimiento para utilizar los árboles de decisión es el siguiente:

Se entra al árbol de decisión por su parte izquierda donde dice Estado del Problema y se formula la primera pregunta ¿Qué importancia tiene la calidad de esta decisión?, según la respuesta, nos marca el camino que lleva a otro cuadro que representa otra pregunta cuyas letras aparecen dentro del cuadrado, el proceso continúa hasta llegar al final del árbol y al proceso de decisión recomendado para la solución del problema.

- RC** REQUISITO DE CALIDAD: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA CALIDAD DE ESTA DECISION?
- PCP** REQUISITO DE COMPROMISO: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS PARA LA DECISION?
- IL** INFORMACION DEL LIDER: ¿CUENTA CON SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?
- EP** ESTRUCTURA DEL PROBLEMA: ¿ESTA BIEN ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?
- PCP** PROBABILIDAD DE COMPROMISO: SI LA DECISION FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA, ¿ESTA USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE SUS SUBORDINADOS SE COMPROMETERAN CON SU DECISION?
- CO** CONGRUENCIA DE OBJETIVOS: ¿COMPARTEN SUS SUBORDINADOS LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDE ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCION DE ESTE PROBLEMA?
- CS** CONFLICTO ENTRE LOS SUBORD.: ¿ES PROBABLE QUE SE PRESENTE CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS RESPECTO A LAS SOLUCIONES QUE PREFIEREN?
- IS** INFORMACION DE LOS SUBORD.: ¿TIENEN LOS SUBORDINADOS INFORMACION SUFICIENTE PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?

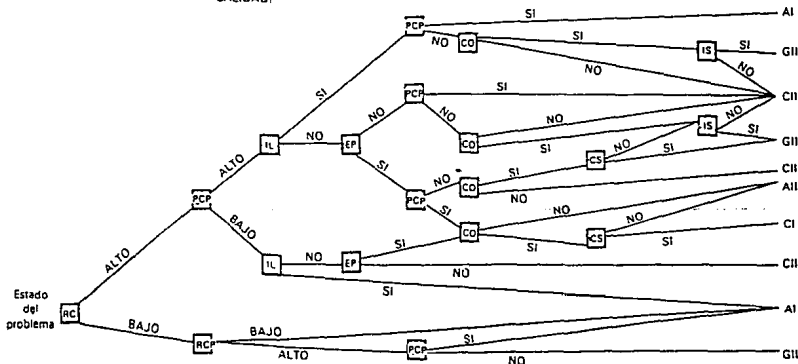


Fig. 3.1 Arbol de decisión guiada por el tiempo. Problemas de grupo (Vroom y Jago, 1987).





- RC** REQUISITO DE CALIDAD: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA CALIDAD DE ESTA DECISION?
- PCP** REQUISITO DE COMPROMISO: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS PARA LA DECISION?
- IL** INFORMACION DEL LIDER: ¿CUENTA CON SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?
- EP** ESTRUCTURA DEL PROBLEMA: ¿ESTA BIÉN ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?
- PCP** PROBABILIDAD DE COMPROMISO: SI LA DECISION FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA, ¿ESTA USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE SUS SUBORDINADOS SE COMPROMETERAN CON SU DECISION?
- CC** CONGRUENCIA DE OBJETIVOS: ¿COMPARTE EL SUBORDINADO LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDE ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCION DE ESTE PROBLEMA?
- CS** CONFLICTO CON EL SUBORD.: ¿ES PROBABLE QUE SE PRESENTE CONFLICTO ENTRE USTED Y EL SUBORDINADO SOBRE LAS SOLUCIONES QUE PREFIEREN?
- IS** INFORMACION DEL SUBORD.: ¿TIENE EL SUBORDINADO SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?

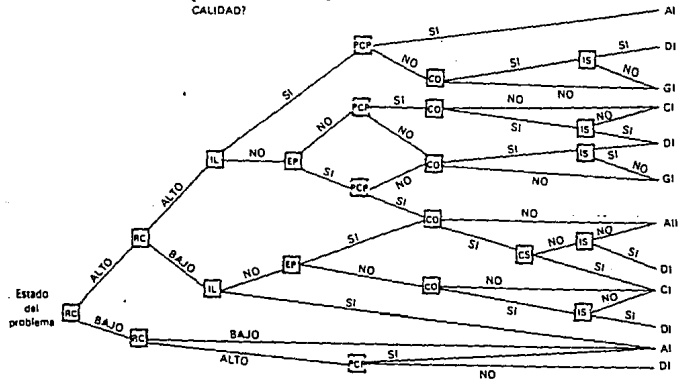
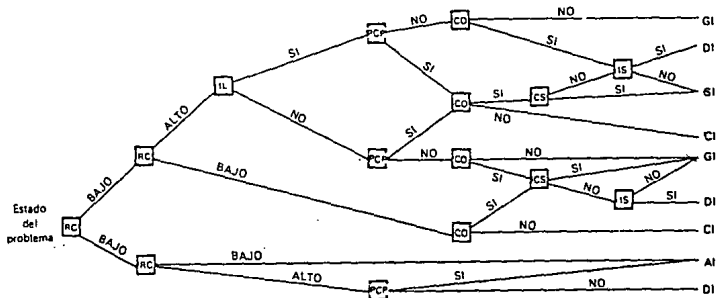


Fig 3.3 Arbol de decisión guiada por el tiempo. Problemas individuales (Vroom y Jago, 1987).

- RC** REQUISITO DE CALIDAD: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA CALIDAD DE ESTA DECISION?
- RCP** REQUISITO DE COMPROMISO: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS PARA LA DECISION?
- IL** INFORMACION DEL LIDER: ¿CUENTA CON SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?
- EP** ESTRUCTURA DEL PROBLEMA: ¿ESTA BIEN ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?
- PCP** PROBABILIDAD DE COMPROMISO: SI LA DECISION FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA, ¿ESTA USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE SUS SUBORDINADOS SE COMPROMETERAN CON SU DECISION?
- CO** CONGRUENCIA DE OBJETIVOS: ¿COMPARTE EL SUBORDINADO LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDE ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCION DE ESTE PROBLEMA?
- CS** CONFLICTO CON EL SUBORD.: ¿ES PROBABLE QUE SE PRODUZCA CONFLICTO ENTRE USTED Y EL SUBORDINADO SOBRE LAS SOLUCIONES QUE PREFIEREN?
- IS** INFORMACION DEL SUBORD.: ¿TIENE EL SUBORDINADO SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?



EP NO ES APLICABLE A ESTA VARIANTE DEL MODELO

Fig 3.4 Arbol de decisión guiado por el desarrollo. Problemas individuales (Vroom y Jago, 1987).

Cuadro 3.1

Elementos que integran el modelo Normativo de Participación de Vroom y Jago (1990).

Elementos	Descripción y/o Función	Observaciones
<p>1. Criterios para evaluar los efectos de la participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Calidad de la decisión</li> <li>. Compromiso con la decisión</li> <li>. Desarrollo de Personal</li> <li>. Tiempo (costo de Decisión)</li> </ul>	<p>Estos cuatro criterios son utilizados para evaluar los efectos de la participación. Además de que los consideran básicos para que las organizaciones logren alcanzar los objetivos que se ha fijado.</p>	<p>El modelo se caracteriza por un liderazgo participativo, que a través de la participación, pretende lograr decisiones de calidad, compromiso con los subordinados, desarrollo de los subordinados y además considera el costo de la decisión.</p>
<p>2. Ecuaciones correspondientes a los criterios mencionados anteriormente a nivel grupal e individual</p>	<p>Estos grupos de ecuaciones están conformados básicamente por las variables o atributos que se requieren para obtener una decisión de calidad, compromiso con la decisión, desarrollo del personal y costo de la decisión (tiempo). Que al ser operadas generan información respecto a cada uno de los cinco procesos de decisión, en relación al criterio del que se trate.</p>	<p>Proporcionan los valores de los procesos de decisión respecto al criterio de que se trate, facilitando al líder la selección del proceso más efectivo.</p>
<p>3. Atributos o variables de los problemas</p>	<p>Son doce los atributos o variables de los problemas, los cuales son considerados como atributos clave para realizar un diagnóstico situacional de problema</p>	<p>El líder se apoya en el análisis de estos atributos para obtener un diagnóstico situacional.</p>

Elementos	Descripción y/o Función	Observaciones
<p>4. Grupos de procesos o métodos de decisión , uno para problemas de grupo y otro para problemas individuales</p>	<p>Ambos grupos de procesos o métodos de decisión, representan tramos de una escala de participación o de poder compartido por el líder e indican la conducta a seguir.</p>	<p>Estos procesos sirven para que el líder se apoye en ellos para resolver problemas de decisión empresarial.</p>
<p>5. Criterios para evaluar los procesos de decisión respecto a su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="161 414 539 673">• Eficacia de la decisión</li> <li data-bbox="161 694 539 944">• Eficacia General</li> </ul>	<p>Este criterio indica el proceso de decisión con mayor eficacia y solamente se aplica cuando los criterios de tiempo y desarrollo del personal no son importantes. Pues incluye solamente los criterios de calidad de la decisión y compromiso con la decisión, más penalización de tiempo de decisión.</p> <p>Se aplica cuando se abarca tanto a la eficacia de la decisión como al tiempo y desarrollo del personal e indica el proceso de decisión con mayor eficacia.</p>	<p>Señala el grado de eficacia que posee cada uno de los cinco procesos de decisión y por consiguiente el de mayor eficacia.</p> <p>Señala el grado de eficacia general que posee cada uno de los cinco procesos de decisión y por consiguiente de mayor eficacia general.</p>

Elementos	Descripción y/o Función	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalización de tiempo de decisión.</li> </ul>	<p>La función de este criterio es que determina en una situación de agobio o limitación de tiempo el grado de eficacia del proceso de decisión aplicado en esa situación. Ya que una decisión que llega demasiado tarde para resolver el problema equivale a la ausencia de decisión.</p> <p>Y tiene un valor cero cuando no existen agobios de tiempo.</p>	<p>Se encarga de imponer penalización al proceso que superó el límite de tiempo disponible.</p>
<p>6. Ecuaciones correspondientes a los tres criterios mencionados anteriormente, a nivel grupal e individual.</p>	<p>Este grupo de ecuaciones esta conformado básicamente por los cuatro criterios mencionados al principio, de este cuadro y su función principal es determinar el grado de eficacia de cada uno de los cinco procesos con respecto a cada criterio.</p>	<p>Proporcionan los valores de los procesos de decisión con respecto al criterio del que se trate, indicándole al líder el proceso de decisión con mayor eficacia.</p>
<p>7. Árboles de decisión para problemas de grupo e individual</p>	<p>Los árboles de decisión se utilizan cuando se carece de una computadora o se está alejado físicamente de ella.</p> <p>Se puede representar el modelo por medio del árboles de decisión bajo ciertas condiciones.</p>	<p>Su operación es sencilla y práctica proporcionando el proceso de decisión adecuado al problema, sin olvidar que opera bajo ciertas premisas.</p>

### 3.3 EJEMPLIFICACIÓN DEL MODELO A NIVEL GRUPO.

La aplicación del Modelo a un problema de decisión requiere tres pasos:

1. Diagnóstico de la situación (Contestar cada una de las preguntas de los atributos del problema)
2. Puntuación según la escala de los atributos del problema. (Reclasificar las respuestas según el esquema "Reclasificación de atributos del problema")
3. Resolver las ecuaciones pertinentes (Aplicar las ecuaciones del modelo)

Ejemplo:

Problema de decisión sobre nuevas máquinas.

Es usted gerente de fabricación de una gran fábrica de productos electrónicos. La dirección de su empresa siempre ha tratado de encontrar sistemas de mejorar la eficiencia de la misma. Hace poco tiempo la empresa instaló nuevas máquinas y estableció un nuevo sistema simplificado de trabajo, pero ante la sorpresa general, incluyendo la suya propia, el esperado aumento de productividad no se ha producido. De hecho, la producción ha comenzado a descender, la calidad es peor y ha crecido el número de empleados que se despiden de su trabajo.

Usted no cree que haya nada de malo en las máquinas. Ha recibido informes de otras empresas que las utilizan y que confirman su opinión. También las ha hecho revisar por un grupo de representantes de la fábrica y éstos le informan de que las máquinas funcionan al máximo de eficiencia.

Sospecha usted que la responsabilidad del cambio se debe a algunos aspectos del nuevo sistema de trabajo, pero este punto de vista no parecen compartirlo sus inmediatos subordinados, que son cuatro supervisores de fábrica, cada uno de ellos a cargo de una sección, y su gerente de suministros. El descenso en la producción se ha venido achacando a varias razones, como el escaso entrenamiento de los operarios a cargo de las máquinas, la falta de un sistema adecuado de incentivos financieros y la baja moral de los trabajadores. Esta claro que se trata de un asunto sobre el que existen sentimientos encontrados y un desacuerdo potencial entre los subordinados.

Esta mañana recibió usted una llamada telefónica del gerente de división, que acababa de recibir sus cifras de producción de los últimos seis meses y llamaba para expresar su preocupación. Le indicó que se trataba de un problema que debía usted resolver de la forma que considerara más adecuada, pero que le gustaría conocer, en el plazo de una semana, los pasos que pensaba dar.

Comparte usted la preocupación de su gerente de división acerca del descenso en la productividad y sabe que también su gente está preocupada. El problema es decidir que pasos hay que dar para corregir la actual situación.

1. Una vez planteado el problema se procede a realizar el diagnóstico de la situación. Si en relación a este problema lo que interesa es lograr un compromiso con la decisión (compromiso con los subordinados), entonces se procede a analizar los atributos correspondientes a este criterio (compromiso con la decisión):

- . Requisito de Compromiso (RCP)
- . Probabilidad de Compromiso (PCP)
- . Conflicto entre subordinados (CS)

Apoyándose al respecto del cuestionario "Atributos de los Problemas", quedando como sigue:

- Requisito de Compromiso Gran importancia (RCP=4)
- Probabilidades de Compromiso Probablemente no (PCP=2)
- Conflicto entre subordinados si (CS=5)

2. Posteriormente el siguiente paso consiste en reclasificar dichas respuestas, consultar el esquema "Reclasificación de atributos del Problema"

- Requisito de compromiso (RCP=3)
- Probabilidades compromiso (PCP= - 0.75)
- Conflicto entre subordinados (CS=1)

3. Finalmente se aplica la ecuación correspondiente al criterio anteriormente mencionado:

$$CP_{Dec} = RCP - RCP/2[(f_1)(PCP) - (f_3 + f_4 + 1)(CS)(PCP)/2]$$

Esta ecuación se va a aplicar cinco veces (se aplican en cada situación o problema), para conocer en este caso, el nivel de compromiso de parte de los subordinados que producirá cada uno de los cinco procesos de decisión desde AI hasta GII. Los cuales son:



Documento 3.1

MÉTODOS DISPONIBLES PARA LA TOMA DE DECISIONES (PROBLEMAS DE GRUPO)

SÍMBOLO	DEFINICIÓN
AI	Usted resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo, valiéndose de la información de que dispone en ese momento.
AII	Usted obtiene de sus subordinados la información que necesita, luego decide usted solo la solución al problema. Puede usted informar o no a sus subordinados del objetivo de sus preguntas o del problema o decisión en que está usted trabajando. La información que ellos le den es en respuesta a su petición de información específica. Sus subordinados no desempeñan papel alguno en la definición del problema ni en la producción o evaluación de soluciones alternativas.
CI	Usted comparte el problema con los subordinados pertinentes, uno por uno, consiguiendo de ellos ideas y sugerencias, pero sin reunirlos en grupo. Luego, usted toma la decisión. Esta decisión puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
CII	Usted comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, recibe sus ideas y sugerencias. Luego, usted toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
GII	Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos producen y evalúan alternativas y tratan de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Su papel es más bien el de moderador, coordinando la discusión, manteniéndola centrada en el problema y asegurándose de que se discutan los temas fundamentales. También puede brindar al grupo la información o las ideas que tenga, pero sin tratar de "presionarlo" para que adopte "su" solución, y estando usted dispuesto a aceptar y ejecutar cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

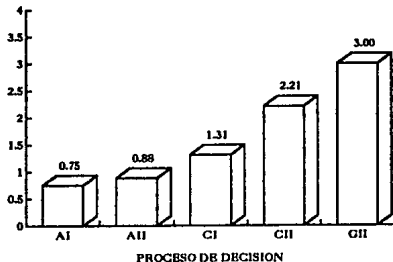
Para lo cual se sustituyen en la ecuación los valores obtenidos en el punto dos, así como los valores de las funciones o coeficientes mencionados anteriormente, los cuales varían según los procesos de que se trate.

Proceso ó Método de decisión	Ecuación	Resultado
AI	$CP_{Dec} = 3-3/2[(-1.0)(-0.75)-(0+1+1)(1)(-0.75)/2]$	0.75
AII	$CP_{Dec} = 3-3/2[(-0.9)(-0.75)-(0+1+1)(1)(-0.75)/2]$	0.88
CI	$CP_{Dec} = 3-3/2[(-0.5)(-0.75)-(0+1+1)(1)(-0.75)/2]$	1.31
CII	$CP_{Dec} = 3-3/2[(-0.2)(-0.75)-(0+0+1)(1)(-0.75)/2]$	2.21
GII	$CP_{Dec} = 3-3/2[(0)(-0.75)-(1+0+1)(1)(-0.75)/2]$	3.00

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye: que el proceso con mayor compromiso con la decisión es: GII

Ver figura 3.5:

**Problema con nuevas máquinas**  
**COMPROMISO CON LA DECISION**



### **Figura 3.5 Compromiso previsto: Problema de decisión sobre nuevas máquinas**

Como se puede observar la figura 3.5 presenta el compromiso relativo con la decisión que probablemente se obtendría si el líder se enfrentara a esta situación empleando cada uno de los cinco procesos de decisión de que dispone.

La combinación de bajas probabilidades de que una decisión autocrática logre el compromiso de los subordinados y de un alto grado de conflicto, convierte a AI y AII en respuestas muy poco atractivas para esta situación. CI es un poco mejor. CII y GII deben conseguir mejores resultados, pero decididamente todas las ventajas están de parte de GII. Este proceso ofrece un nivel de intervención que se espera produzca un compromiso mucho mayor que el de cualquier otra respuesta a esta situación.

El procedimiento para el modelo individual es el mismo.

#### **Aplicación de los Árboles de Decisión a un Ejemplo.**

Cabe reiterar que se puede representar el modelo por medio de un árbol de decisión, si se parte de dos premisas simplificadoras:

- Cuando las respuestas a los atributos están claramente definidos, es decir, la respuestas son sí o no.
- Cuando no existen agobios de tiempo (apremios de tiempo) y los subordinados no se hallen geográficamente dispersos es decir cuando las respuestas a estas preguntas son no.

Por consiguiente el procedimiento para la aplicación del modelo a través de los árboles de decisión es el siguiente.

**Ejemplo:**

**Problema de decisión sobre proyectos de investigación y desarrollo**

Es usted el jefe de un laboratorio de investigación y desarrollo de la división de reactores nucleares de una gran empresa. Ocorre que, con frecuencia, no está claro si un determinado trabajo de investigación es, potencialmente, de interés comercial o sólo de interés académico para los investigadores. A su juicio, una de las áreas básicas de investigación ha rebasado, con mucho, el nivel que pueden asimilar las oportunas divisiones operativas de su área que, posiblemente, no puedan utilizar los datos que se están obteniendo.

Hace poco, una de las divisiones operativas ha propuesto dos nuevas áreas de investigación con un alto potencial de desarrollo comercial. El equipo que trabaja en el área citada en el párrafo anterior posee todos los datos para investigar estas nuevas áreas. Desgraciadamente, las dos carecen, relativamente, de interés científico, en tanto que el proyecto al que se dedica actualmente dicho equipo tiene un enorme interés científico para todos sus miembros.

En este momento, dicho equipo es, o está cerca de ser, su mejor equipo de investigación. El equipo está unido, tiene una moral muy alta y ha sido enormemente productivo. A usted le preocupa no sólo el que no quieran cambiar a estas nuevas áreas de trabajo, sino también la posibilidad de que el forzarlos a centrarse en estos dos nuevos proyectos pueda afectar negativamente a su moral, a las buenas relaciones de trabajo dentro del grupo y a su futura productividad, tanto individual como colectiva.

Tiene que dar una respuesta a la división operativa dentro de las próximas dos semanas, indicando que recursos pueden dedicarse a dichos proyectos. Sería posible que el equipo trabajase en más de un proyecto, pero cada uno de dichos proyectos exigiría los conocimientos de todos los miembros del equipo, por lo que no es técnicamente posible dividir el equipo. Ante tal situación, y teniendo en cuenta el hecho de que el equipo se hallara muy unido, significa que cualquier solución que satisfaga a un miembro del equipo sería bien recibida por todos sus componentes.

1. Planteado el problema se procede a realizar el diagnóstico de la situación , analizando los doce atributos del problema", sin olvidar las premisas establecidas.

- Requisito de calidad (RC=Si)
- Requisito de Compromiso (RCP= Si)
- Información del Líder (IL=Si)
- Estructura del problema (EP=Si)
- Probabilidad de Compromiso (PCP=No)
- Congruencia de objetivos (CO=No)
- Conflicto con los subordinados (CS=No)
- Información de los subordinados (IS=No)
- Apremios de tiempo (AT=No)
- Dispersión Geográfica (DG=No)
- Motivación - Tiempo (Mt=No=1)
- Motivación -Desarrollo (MD=Si=5)

2. El siguiente paso es determinar cual de los cuatro árboles de decisión es el que se va a utilizar. Lo cual está en función del tipo de problema que se trate, que en este caso es

un problema de grupo. y en función a las respuestas dadas a los atributos motivación tiempo y motivación desarrollado, que en este caso fueron:

Motivación-tiempo (M'1)=1

Motivación- Desarrollo (MD) = 5

Lo que indica que el árbol de decisión a utilizar es el guiado por el desarrollo para problemas de grupo (figura 3.2)

Cabe mencionar que como los cuatro últimos atributos de los doce son considerados previamente, solamente aparecen las ocho restantes en los árboles de decisión.

3. Ya elegido el árbol de decisión el procedimiento es el siguiente:

Se entra al árbol de decisión por su parte izquierda donde dice estado del problema o planteamiento del problema y se formula la primera pregunta ¿ que importancia tiene la calidad de esta decisión? (RC), como la respuesta es sí o altamente, nos lleva a otro cuadrado que representa la misma pregunta (RC), a la cual se responde nuevamente sí y nos lleva a otro cuadrado que representa otra pregunta ¿Cuenta con suficiente información para tomar una decisión de gran calidad? (IL); la respuesta es sí, que nos lleva a otro cuadrado que representa otra pregunta: ¿si la decisión fuera exclusivamente suya ¿esta usted razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerán con su decisión? (PCP), la respuesta a esta pregunta es no, lo que nos lleva a la pregunta ¿ comparten sus subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de este problema? (CO), la respuesta es no, lo que nos lleva finalmente al proceso adecuado para solucionar el problema que en este caso es CII.ver figura 3.6

- RC REQUISITO DE CALIDAD: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA CALIDAD DE ESTA DECISION?
- RCP REQUISITO DE COMPROMISO: ¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS PARA LA DECISION?
- IL INFORMACION DEL LIDER: ¿CUENTA CON SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?
- IP ESTRUCTURA DEL PROBLEMA: ¿ESTA BIEN ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?
- PCP PROBABILIDAD DE COMPROMISO: SI LA DECISION FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA, ¿ESTA USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE SUS SUBORDINADOS SE COMPROMETERAN CON SU DECISION?
  
- CO CONGRUENCIA DE OBJETIVOS: ¿COMPARTEN SUS SUBORDINADOS LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDE ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCION DE ESTE PROBLEMA?
- CS CONFLICTO ENTRE LOS SUBORD: ¿ES PROBABLE DUE SE PRESENTE CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS RESPECTO A LAS SOLUCIONES QUE PREFIEREN?
- IS INFORMACION DE LOS SUBORD: ¿TIENEN LOS SUBORDINADOS INFORMACION SUFICIENTE PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?

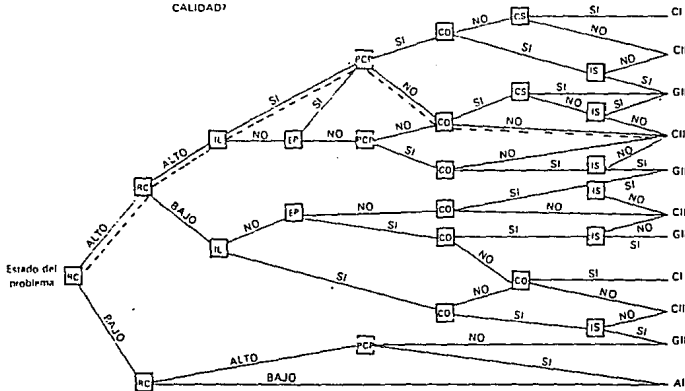


Fig. 3.6 Arbol de decisión guiada por el desarrollo. Problemas de grupo (Vroom y Jago, 1987).

### 3.4 ANÁLISIS DEL MODELO Y SU CORRELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD.

El propósito de este análisis es con la finalidad de determinar teóricamente la efectividad del modelo para incrementar o mejorar la productividad, a través del análisis de sus elementos o componentes.

1. Con respecto a la participación y a los criterios de calidad de decisión, compromiso con la decisión y desarrollo del personal que maneja el modelo, se tiene que en efecto un liderazgo participativo puede propiciar involucramiento, compromiso y trabajo en equipo, en la medida en que se facilita la participación de los subordinados en la Toma de Decisiones.

Belcher (1987), al respecto afirma que: "La participación de los empleados genera mejores decisiones al aprovechar un recurso tremendamente subestimado: la mente de los empleados. Los pensamientos e ideas colectivas de los empleados, cuando se encavan hacia la mejora del desempeño organizacional representan un verdadero filón de oportunidades. Podemos prescindir de la plena utilización de este recurso si gozamos de un rápido crecimiento del mercado y poca competencia pero en tiempos de turbulentos cambios e intensa competitividad es importante que maximicemos la aportación de cada empleado al desempeño organizacional".

Asimismo, Bain (1992) refuerza la participación de los subordinados al decir "Entre otros factores que pueden incrementar la productividad está el de aprovechar al máximo los conocimientos y la experiencia de los trabajadores, establecer un espíritu de compromiso y de equipo entre todos los empleados, motivar a los trabajadores para



que adopten como propios las metas de la organización y propiciar desarrollo o capacitación a los trabajadores"

Por consiguiente, en estos momentos de intensa competitividad nacional e internacional que implica disminuir los costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio al cliente, mantener una gran calidad y conseguir desarrollar nuevos productos, se hace necesario un liderazgo efectivo, el cual puede ser posible a través de este modelo, que maneja un liderazgo participativo, cuya finalidad es lograr decisiones de calidad, compromiso con las decisiones, desarrollo del personal y costos de decisión (tiempo) factores que son determinantes para mejorar la productividad de las organizaciones por las razones siguientes:

a) Si partimos del hecho de que la toma de decisiones es sin duda la tarea más difícil y esencial que desarrolla un directivo, entonces lograr decisiones de calidad, es de suma importancia, porque pueden contribuir a incrementar o mejorar la productividad y una forma de lograrlo es a través de la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Un líder que toma una decisión basada en los conocimientos y experiencia de sus trabajadores a través de la participación tendrá más posibilidad de ser una decisión de calidad. Ya que las decisiones tomadas en grupo, tienen tres ventajas sobre las decisiones individuales a saber:

- . Se aportan más conocimientos y más información para solucionar el problema.
- . Se dispone de más perspectivas y puntos de vista ante el problema.
- . Se presentan oportunidades de sinergia, es decir, integración de esfuerzos para lograr un objetivo común.

b) Lograr que los subordinados se comprometan con las decisiones es importante, pues al ser partícipes en la toma de decisiones, tenderán a comprometerse con la decisión y a contribuir en el cumplimiento de las metas organizacionales, así como a compartir la responsabilidad de su cumplimiento

Dubin (1975) al respecto refiere: "la participación de los subordinados en las decisiones en cuanto a su propio bienestar y circunstancias de trabajo, acrecentan su compromiso y por medio de ésta su productividad".

Asimismo, Estrada y Marquez (1988) mencionan "Cuando más hayan sentido los miembros, del grupo que participan tanto mayor puede preverse la aceptación, cualquiera que sea la solución que se adopte".

También, Belcher (1987) señala "Una fuerza laboral comprometida incluyen una identificación más estrecha con la organización, una voluntad de cooperar con los directivos en la mejora del desempeño y el afán de ver triunfar la organización. Una fuerza laboral comprometida es una fuerza laboral productiva".

c) En relación al desarrollo de los subordinados, es imprescindible porque el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Cornejo (1991) al respecto refiere: "Las empresas de mayor éxito cuando planean su crecimiento no solamente se preguntan cuanto más capital será necesario, cual es la estrategia de crecimiento, que tecnología les permitirá lograr sus metas sino además se preguntan cual va a ser la forma de hacer crecer a su gente para hacer frente a los nuevos retos. Porque el hombre representa la mayor riqueza en las empresas; y si una

empresa es grande es porque ha hecho grande a su gente, clave fundamental en el mundo de las organizaciones.

Tyson y York (1989) enfatizan: " la organización debe comenzar por reconocer que las personas son su capital más valioso, que no son simplemente otro factor de producción para el logro de los objetivos a corto plazo y que constituyen una reserva de conocimiento y habilidades que se deben nutrir y desarrollar para la supervivencia y el crecimiento de la organización".

Refiriendo que los beneficios personales y organizacionales que se pueden obtener a través del desarrollo o capacitación del personal son:

#### 1.-Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- . Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- . Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- . Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- . Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- . Crea mejor imagen
- . Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- . Mejora la relación Jefes-subordinados
- . Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- . Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- . Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- . Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- . Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- . Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- . Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

- . Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- . Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- . Se promueve la comunicación a toda la organización
- . Reduce la tensión y permite el manejo de Áreas de conflicto

2.- Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

- . Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
  - . Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
  - . Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
  - . Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
  - . Sube el nivel de satisfacción con el puesto
  - . Permite el logro de metas individuales
  - . Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

3.- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- . Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- . Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- . Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- . Hace viables las políticas de la organización
- . Alienta la cohesión de los grupos
- . Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- . Convierete a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Así también Giral, (1991), afirma: " Es importante en ser capaces de generar una organización que realmente facilite el desarrollo de la persona en sus diversas dimensiones, que lo comprenda integralmente y genere condiciones propias para su desarrollo, que encuentre en su energía la fuerza fundamental para transformar a la organización".

Por consiguiente, este criterio (desarrollo del personal) es de suma importancia, porque a través de él, se mejoran los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, que redundarán en un mejor desempeño de sus funciones y en el logro de objetivos organizacionales que repercutirán en mejores niveles de productividad.

d) Referente al criterio tiempo, que es otro de los elementos que contempla el modelo, sí es necesario que se considere por el costo que implica una reunión y para hacer un uso más racional del mismo, ya que se consume el tiempo de los miembros de la empresa. Por lo cual, los autores recomiendan tomar en cuenta cuatro atributos o variables situacionales que influyen en el costo relativo de diferentes grados de participación.

La importancia de este criterio es que de no considerarse traería como consecuencia una falta de optimización de recursos humanos y materiales y afectaría indudablemente a la productividad. En virtud de que "la productividad es el nivel de aprovechamiento que de todos los recursos disponibles en la empresa haga un trabajador o empleado"

Cabe agregar que el liderazgo participativo puede elevar la calidad de vida laboral de una organización, la cual se caracteriza según Belcher (1987) por las siguientes condiciones:

- Influencia de los empleados sobre las decisiones:

Cuando los empleados tienen la oportunidad de influir sobre las decisiones que afectan sus tareas, se sienten más dueños de su destino, en vez de engranajes en una maquinaria gigantesca. Permitir la participación de los empleados no significa renunciar a las prerrogativas de los directivos; la responsabilidad de las decisiones aún incumbe al directivo pero esas aportaciones se examinan con atención y honestidad.

- Participación de los empleados en la resolución de problema:

La activa sollicitación de ideas y participación de los empleados en la resolución de problemas, aumenta la capacidad de los empleados para hacer aportaciones a la organización y para enorgullecerse de sus logros.

- Información compartida:

Los individuos se sienten más integrados a una organización cuando están plenamente informados de los desarrollos y fuerzas que afectan a la empresa. No basta con entregar a los empleados ejemplares de los informes anuales y trimestrales de la compañía. Información compartida significa informar continuamente a los empleados acerca de las razones que motivan las decisiones gerenciales. Los empleados informados tienen además mayor capacidad para resolver problemas y reaccionar positivamente ante condiciones cambiantes.

- Realimentación Positiva:

La necesidad de saber como nos va y como podemos mejorar nuestro desempeño es característica de la naturaleza humana. La realimentación frecuente y regular refuerza el buen desempeño y alienta el desarrollo personal.

**- Trabajo en equipo y colaboración:**

A la mayoría de la gente le agrada formar parte de un equipo y trabajar con otros miembros de la organización para alcanzar objetivos compartidos. El compromiso con la misión y con los objetivos de la compañía, brinda a los empleados un sentido de dirección y metas comunes.

**- Trabajo interesante y estimulante:**

Los empleados que son responsables de diversas tareas y disfrutan de cierto grado de autonomía y discrecionalidad, obtienen mayor satisfacción laboral que aquellos que realizan tareas repetitivas y tediosas.

**- Estabilidad Laboral:**

Es difícil convencer a un individuo de que disfruta de una alta calidad de vida laboral si teme por su trabajo. En todo esfuerzo para mejorar la productividad, la estabilidad laboral se transforma invariablemente en un problema ante los empleados, quienes se preguntan si al contribuir al proceso de mejora no atentarán contra la seguridad laboral propia y de sus colegas.

Un buen medio para eliminar este obstáculo, mejorando simultáneamente la calidad de vida laboral, consiste en comprometerse a no eliminar ningún empleo como consecuencia de una mejor productividad.

Por lo anterior, la participación de los subordinados en la toma de decisiones favorece el establecimiento de un ámbito de elevada calidad de vida laboral, que indudablemente repercutirá en mejores niveles de productividad.

2. Respecto a los doce atributos del problema, cabe mencionar que constituyen las variables principales para realizar un diagnóstico situacional, ya que el visualizar la importancia de obtener una decisión de calidad, un compromiso de los subordinados con la decisión, los conocimientos y experiencia del líder, la situación actual del problema y las alternativas para su solución, interés de que los subordinados compartan los objetivos, la experiencia y conocimientos del trabajador, la ubicación de los trabajadores involucrados en el problema, si hay apremio o limitación del tiempo, tiempo invertido en las decisiones y el desarrollo de los subordinados, conlleva a un diagnóstico más objetivo, en virtud de que no solamente se contempla el aspecto técnico si no también el humano. Ya que a principios del siglo XX, existía un tipo de Administración Científica propuesta por Frederick W Taylor, que consistía básicamente en maximizar la efectividad del sistema técnico, donde el papel de los trabajadores no se tomaba en cuenta, puesto que se consideraban extensiones de las máquinas y respuestas prescindibles. Relegaban a las personas a un rol secundario, un mal necesario para manejar las máquinas.

La administración se caracterizaba por una máxima división de tareas, lo cual ocasionaba que la labor de cada trabajador fuera una tarea repetitiva y por consiguiente no pudieran ejercer su criterio en el modo de ejecutar sus responsabilidades; requiriéndose por tanto de aptitudes mínimas del trabajador y por consiguiente cero desarrollo de recursos humanos. Se usaba un uso excesivo de controles con la finalidad de verificar que el trabajo se hiciera de acuerdo a como se había diseñado.

Como se puede observar fue un tipo de administración o liderazgo de tipo autocrático y vertical, que se tiene a los trabajadores en baja estima con poco que aportar al



margen de la ejecución de sus tareas controladas y repetitivas. En donde es tarea de los directivos tomar decisiones, resolver problemas y dirigir a los trabajadores.

Lo cual es completamente opuesto a lo que pretende este modelo, ya que entre los doce atributos que maneja el modelo se consideran los conocimientos, experiencia, motivación y desarrollo de los trabajadores; elementos considerados por varios autores como esenciales para obtener mejores resultados organizacionales.

Uno de esos autores es Belcher (1987) quién señala:

- Las personas son complementarias de las máquinas y un recurso que se debe desarrollar, ya que las personas tienen mucho que aportar y pueden aumentar la efectividad de la tecnología, si las tareas se diseñan para estimular a los empleados, permitiéndoles ejercer su aptitud y adquirir nuevas habilidades.
- Enriquecer las tareas con objeto de brindar a los empleados mayor responsabilidad, conocimiento y estímulo.
- Brindar desarrollo para ensanchar y expandir las aptitudes de los empleados.
- Una autogestión basada en la visión y los valores compartidos. Donde los empleados ejerzan mayor influencia sobre sus tareas y reciban información y respaldo para tomar decisiones criteriosas.
- Una jerarquía horizontal que permita que los supervisores ejerzan una gama más amplia de control, que al haber menos controles específicos, se reduce la necesidad de especialistas.

Por tanto, esta nueva filosofía de la que habla Belcher, que enfatiza el compromiso y la participación de los recursos humanos, se ve reflejada en el modelo de Vroom y Jago, que puede contribuir a crear una fuerza laboral informada, comprometida y capaz, requisitos para alcanzar calidad máxima y productividad.

3.- Con referencia a los grupos de procesos o métodos de Toma de Decisiones, son instrumentos que pueden ser de gran ayuda al líder, debido a que indican la conducta

a seguir para resolver problemas de decisión empresarial y sobre todo indican el grado de participación o cesión de poder apropiado que puede otorgar el líder al subordinado en la Toma de Decisiones. Aspecto Importante, ya que la participación cuando no es apropiada en ciertas situaciones o problemas, conduce al fracaso en el logro de objetivos organizacionales.

Como es el caso que refiere Kopelman (1990), respecto a la investigación llevada a cabo por Powell y Schlacter, que afirman " las Técnicas de Administración participativa, pueden producir involucramiento y trabajadores contentos, no necesariamente logran resultados productivos para la organización".

Sin embargo, otra opinión opuesta es la de John Hinrichs, que refiere Kopelman (1990) y que dice " A través de la participación se logró mejorar la productividad de la planta AHM Corporation, al reducir las fallas de soldadura que habían sido de alrededor del 35% a un 1.5%, obteniéndose una mejoría del 95%", Agregando "No estamos tratando de hacer feliz a la gente. Lo que estamos tratando de hacer es involucrar a las personas, utilizar sus talentos. Comenzamos a creer que las personas tienen rasgos de agudeza y que desean algún control sobre sus propios trabajos...

Si la gente solo le cuenta a usted sus problemas, no va a ningún lado. Pero si usted comienza a involucrarlos de manera significativa, en las tareas que afectan a sus trabajos, comienzan a obtener alguna satisfacción de ello y sabemos que también obtendremos productividad".

Al respecto de estas dos afirmaciones Kopelman (1990) refiere que la efectividad de la participación está en función de la motivación para participar: si los miembros del grupo no desean participar en la Toma de decisiones, es improbable que tenga éxito un estilo de liderazgo participativo. Otro aspecto es la capacidad para contribuir, si los miembros del grupo de trabajo poseen poca información relevante o pocos

conocimientos, la participación puede desperdiciar tiempo y esfuerzo en el mejor de los casos y posiblemente perjudique la calidad de la decisión.

Cabe destacar que los factores señalados por Kopelman para una efectiva participación son contemplados en el modelo, además de otros más, razón por la cual cada uno de los procesos ó métodos de decisión poseen cierto grado de participación, contribuyendo así éstos a indicar cuando y en que grado y forma es pertinente la participación de los subordinados. Aspectos que pueden contribuir a ejercer un liderazgo efectivo.

Definido por Kotter (1990) como "aquél que incluye una visión del futuro, que tiene en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participan en dicha actividad, de desarrollar una estrategia racional para acercarse a dicha visión, de conseguir el apoyo de los centros fundamentales del poder, cuya colaboración, cumplimiento o trabajo en equipo son necesarios para llevar a cabo tal acercamiento, de motivar en grado sumo a aquel grupo fundamental de personas, cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia".

4.- En relación a los criterios de eficacia de la decisión, eficacia general y penalización de tiempo de decisión, son importantes por la función que desempeñan, puesto que brindan al líder la oportunidad de elegir el proceso de decisión con mayor eficacia para una toma de decisión más efectiva. Ya que la función máxima de los dirigentes, tanto en la vida familiar, como en la administración de las empresas y negocios de la política, es la Toma de Decisiones.

La importancia de las decisiones radica en que en cualquier escenario de la vida, cuando las decisiones sistemáticamente se toman bien, se logra con facilidad la satisfacción de todos y la institución marcha sobre ruedas. De lo contrario, se gestan, desarrollan y proliferan maraña de problemas, acusaciones mutuas, resentimientos,

pérdida de la motivación y al cabo de todo insuficiencia y caos, que indudablemente repercutiría en la productividad (Estrada y Marquez 1988).

Por lo cual, contar con herramientas que contribuyan a lograr mejores decisiones, son de gran valor e importancia.

5.- Con respecto a las ecuaciones que se utilizan para obtener los criterios de calidad de la decisión, compromiso con la decisión, Desarrollo del personal, costo de la decisión (tiempo), Eficacia de la decisión, Eficacia General y Penalización de tiempo de decisión; son complejas por su estructura y operatividad, la cual se ve reducida al apoyarse de una computadora, elemento básico para operar el modelo.

No obstante lo anterior, éstas son muy efectivas por la información que generan, aspecto importante, puesto que en la medida en que el líder cuente con mayor información para tomar una decisión, ésta tenderá a ser más efectiva y por tanto habrá mayores posibilidades de que el líder logre alcanzar los objetivos o metas de la organización, que sin duda redundará en mejores niveles de productividad.

6.- Los árboles de decisión son otra alternativa para operar el modelo, sin necesidad de una computadora. Además de que su aplicación es sencilla o práctica, puede aplicarse en cualquier situación o problema, salvo considerando las premisas anteriormente señaladas.

El que el modelo cuente con dos alternativas para su operación es importante, pues el directivo podrá utilizarlo de la mejor forma que más le convenga.

Ya que habrá ocasiones en que no se cuente con una computadora y entonces tendrá la opción de hacerlo a través de los árboles de decisión.

Por tanto los árboles de decisión son otro instrumento de trabajo que proporciona el modelo, de los cuales puede apoyarse el directivo para resolver problemas de decisión.

## CAPITULO IV

### PERFIL DE LIDER EFECTIVO

#### 4.1 Concepto de Lider efectivo

Con la firma del tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Canadá y Estados Unidos el cual entrará en vigor a partir del 1° de enero de 1994, se hace indispensable contar con líderes efectivos que sepan competir y colaborar para hacer frente a un entorno intensamente competitivo. Ya que el éxito o fracaso de una organización se debe en gran medida a la calidad de los directivos, pues la diferencia fundamental entre una empresa próspera y otra raquítica se debe en gran parte al liderazgo. Lo que confirma que es el líder quién imprime el estilo de vida a una organización.

Kotter (1990), señala que un líder efectivo es aquel que crea una visión que tiene en cuenta los intereses legítimos de otras personas y otros grupos de la empresa y crea y pone en marcha una red que incluye a los jefes, colegas, subordinados y personas ajenas a la empresa.

Por su parte Cornejo y Rosado (1991) refiere que los líderes efectivos o de excelencia son aquellos que tienen una visión de conjunto, capacidad de análisis y sobre todo Don de gentes. Despiertan en sus colaboradores la motivación suficiente para que se sientan satisfechos de servir a la empresa y conseguir una colaboración armónica. Por lo que los líderes deben desarrollar un estilo de excelencia directiva que contemple: ser auténticos, buscar y tomar en consideración las potencialidades de los demás, concientizar, desarrollar, ser positivos y ser pacientes.

Crosby (1990) al respecto refiere que los líderes auténticos son personas dispuestas a aprender, puesto que el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al ejecutivo a estudiar sin cesar; son éticos pues el mayor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia ya que quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás. Otra característica que menciona es que son disponibles en virtud de que las personas sujetas a la influencia o al control de un ejecutivo necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso. Además son decididos entusiastas confiables, sensatos, sencillos y agradables.

Quien también reafirma la descripción del líder efectivo es Adair (1990), quién señala "Hay ciertas cualidades que son las marcas de calidad de los líderes como son: integridad, entusiasmo, calidez y serenidad, porque la integridad hace que la gente confíe en uno, el entusiasmo es inherente al líder, pues no es posible imaginarse a un líder falto de entusiasmo, así como la calidez es también inherente al líder, pues normalmente un pez frío no es un líder, ya que una personalidad cálida es contagiosa y porque razón y juicio sereno, son cualidades especialmente propias de un líder".

#### **4.2 ATRIBUTOS PERSONALES QUE SE REQUIEREN PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO.**

Como se puede observar proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil, pues se requiere de una serie de cosas para crear la visión y la o las estrategias y para lograr el espíritu de equipo y la motivación.

Al respecto se mencionan algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo en puestos de Alta dirección en organizaciones empresariales complejas:

- Amplios conocimientos del sector industrial y de la organización, ya que sin estos conocimientos sería imposible lograr buenas visiones o estrategias inteligentes o en su caso para juzgar si una visión o estrategia sugerida por otras personas tiene algún sentido.

- **Mente perspicaz**, una capacidad de análisis razonable, posibilidades de pensar estratégicamente y multidimensionalmente y un buen criterio empresarial para sintetizar toda la información en un programa correcto.

- **Grandes dosis de credibilidad**, esto es un historial impresionante y una buena reputación para establecer relaciones sólidas y cooperativas con un gran número de personas de la empresa.

- **Una honradez personal necesaria** para establecer relaciones sinceras con gran cantidad de personas de forma rápida y fácil.

- **Considerable capacidad de comunicación** y una especial perspicacia o sensibilidad para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas, con objeto de motivarlos para que trabajen con todas sus energías o entusiasmo.

- **Un enorme nivel de energía** y un profundo deseo de dedicar toda esa energía a aportar liderazgo. Lo cual supone una persona muy motivada y con confianza en sí misma, que le empujen a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas. (ver documento 4.1).(Kotter, 1990)



Cabe destacar la importancia de estos atributos, pues en encuestas realizados acerca de las cualidades de los profesionales de éxito a los ojos de sus empleados y clientes indican que las principales son: integridad, capacidad de análisis, inteligencia, simpatía, tenacidad, flexibilidad, aptitud decisiva, organización personal confiabilidad etc. con la observancia de que en determinados momentos, cada situación laboral puede requerir más o menos de una de estas cualidades.

Estas características de los profesionales de éxito pueden ser expresados en términos de habilidades gerenciales, a saber: administración del tiempo de trabajo, organización personal y laboral, buenas relaciones interpersonales, capacidad decisoria, comunicación gerencial, etc.

Con buenas habilidades gerenciales el profesional puede mejorar considerablemente la eficacia, productividad y estima de un grupo de trabajo. Todos hemos experimentado alguna vez la diferencia entre un servicio profesional eficaz y otro pobre: la diferencia puede medirse en calidad del servicio, eficacia de los costos, reputación, productividad y otras cualidades. Lo que viene a colación principalmente respecto a la calidad del servicio profesional brindado, es la importancia de las técnicas de Administración así como de la capacidad profesional del directivo. (Barley, 1992).

Algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo en puestos de alta dirección en organizaciones empresariales complejas

**I. Conocimientos del sector industrial y de la organización.**

- Vasto conocimiento del sector industrial (mercado, competencia, productos, tecnologías).
- Vasto conocimientos de la empresa (personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas).

**II. Relaciones en la empresa y en el sector industrial**

- Amplio conjunto de sólidas relaciones en la empresa y en el sector industrial.

**III. Reputación e historial.**

- Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.

**IV. Potencial y habilidad.**

- Agudeza mental (capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional).

- Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de venta, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana).

#### V. Valores personales.

- Alto grado de honestidad (en general valora a todo tipo de personas y grupos).

#### VI. Motivación

- Alto nivel de energía.
  - Fuerte impulso rector (necesidad de poder y de realización basadas en la confianza en sí mismo).
- 

Es importante mencionar que en organizaciones complejas a niveles inferiores e intermedios, el liderazgo sigue exigiendo comprender el contexto, establecer buenas relaciones que vayan más allá de las que marca la propia jerarquía formal, además de un buen historial y una reputación de credibilidad; así como un mínimo de capacidad intelectual y personal, honestidad por las mismas razones que lo es en puestos de mayor importancia y un nivel mínimo de energía y deseos de actuar como líder.

### 4.3 ORIGEN DE LOS ATRIBUTOS PERSONALES

El ser humano nace con un potencial físico y psíquico que le permite desarrollarse en su ambiente. El cual está conformado por un sistema biológico con capacidades perceptivas, sensoriales, motoras y racionales. Lo cual le permite desarrollarse y

expresarse de manera única, ya que su estructura genérica cuenta con características generales e individuales. Tanto los factores específicos de cada persona como la influencia del medio ambiente participan en su desarrollo; son la combinación de éstos factores los que determinan la formación del individuo, jugando un papel importante el medio ambiente. (Alonso, 1992).

Motivo por el cual la gran mayoría de los atributos que se han mencionado aparecen después del nacimiento. Algunas de las características del Liderazgo se desarrollan en los primeros años de vida del futuro líder como son valores y motivaciones, potencial y habilidad, siempre y cuando el medio ambiente sea propicio para ello.

Kotter (1990), afirma que pocos atributos son desarrollados por el sistema educativo, ya que la gran mayoría de los atributos mencionados se desarrollan en el trabajo como parte de la carrera profesional iniciada después de la etapa de estudios como son conocimientos, relaciones y antecedentes, capacidad, habilidad y motivación. Ver documento 4.2.

De acuerdo al documento 4.2, el efecto acumulado de todas estas experiencias desde el nacimiento, durante la niñez, la educación y a lo largo de la carrera o carreras, proporciona todo lo que se precisa para ejercer un liderazgo efectivo.

Sin embargo, si un directivo o grupo de dirección carece de algunos de los atributos necesarios que van asociado con motivos, valores centrales o habilidad básica, no habrá ninguna cantidad de dinero, ni de tiempo, ni de esfuerzos que pueda solucionar ese problema; puesto que esos atributos son producto de la genética y de las primeras experiencias infantiles (Kotter, 1990).

---

## Documento 4.2

### *Orígenes de las características necesarias para aportar un liderazgo efectivo*

#### **Orígenes**

1. Capacidad innata.
2. Primera infancia (partiendo de la capacidad innata y complementándola).
3. Educación formal (partiendo y complementando los atributos del 1 y 2).
4. Experiencia profesional (partiendo de y complementando los atributos de 1, 2 y 3)

#### **Requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo efectivo**

1. Motivación.
2. Valores personales.
3. Capacidad y habilidad.
4. Reputación e historial.
5. Relaciones dentro de la empresa y del sector industrial.
6. Conocimiento del sector industrial y de la organización.

#### 4.4 DESARROLLO DE LIDERAZGO

Gran parte de los atributos que se requieren para un liderazgo efectivo son aprendidos, lo que indica que el potencial para liderar está latente en más gerentes o directivos de lo que se cree.

Por lo tanto, las compañías o instituciones pueden desarrollar líderes efectivos, pues la falta de ellos no es debido a una capacidad mágica que posea un puñado limitado de personas; más bien, entre otras cosas se debe a que los programas de entrenamiento que se llevan a cabo refuerzan las destrezas administrativas y no las destrezas de liderazgo, es decir, enseñan a fijar metas sencillas, administrar por objetivos, etc.

Si bien estas destrezas son vitales para una administración efectiva, otras capacidades tales como la visión, la capacidad de persuasión, las destrezas de motivación y otras son importantes para un liderazgo.

Por lo que para formar un líder se necesita algo más que un programa de entrenamiento, el cual es un paso importante, pero sólo uno de los muchos requeridos. Las compañías deben empezar el desarrollo de liderazgo en el momento de la selección de su personal. De ahí en adelante, las experiencias en el trabajo, las recompensas, la cultura de la compañía, las estructuras organizacionales y el entrenamiento deben trabajar aunadamente para reforzar y promover las capacidades de liderazgo, así como estimular las expresiones del mismo.

Otro aspecto que debe considerar el sector empresarial es la necesidad de que los gerentes o directivos desarrollen mayores poderes estratégicos sean comunicadores más efectivos, mejoren sus destrezas de motivación y dominen el proceso de cambio

organizacional y la renovación; sin olvidar que si requieren contar con tales capacidades se deben de recompensar y dar oportunidad de practicarlas.

Conger (1991), menciona áreas de destreza que pueden ser posiblemente enseñadas y desarrolladas:

- Destrezas de Visión

Se puede alcanzar este punto por cuatro medios:

(1) procedimientos de selección

(2) experiencia en el trabajo

(3) Estilos de supervisión

(4) programas específicos de entrenamiento, esto es buscar individuos que tengan destrezas creativas y conceptuales superiores al promedio, las experiencias de trabajo pueden ser vitales para estimular el desarrollo de líderes visionarios determinar objetivos generales, pero dejar en manos de sus subordinados la metodología creativa para lograrlos y comenzar con las destrezas básicas de la creatividad y la resolución de problemas, a través de técnicas, que ayuden a que los gerentes desarrollen tales destrezas.

- Destrezas de Comunicación

Se puede mejorar este punto a través de un curso básico de destrezas de comunicación de retórica y persuasión. Donde todo programa básico debe considerar por lo menos los siguientes cuatro aspectos:

- **Mejorar la expresión vocal, para desarrollar destrezas de rapidez, tono y volumen de la voz.**
  
- **Aprender a articular con claridad: eliminar los, hábitos pobres de habla y mejorar la articulación.**
  
- **Mejorar el lenguaje corporal: relacionar la expresión corporal con el mensaje que se comunica, de tal suerte que los ojos, las manos y el rostro estén coordinados en el momento de hablar.**
  
- **Aprender a desarrollar, organizar y defender las ideas: presentar las ideas y los hechos con claridad y con persuasividad, sin confundirse.**
  
- **Destrezas para desarrollar la confianza**

Puesto que todo esfuerzo de liderazgo debe basarse en una relación de confianza, entre los subordinados y el líder, una forma sería entrenarlos en destrezas para la sensibilidad que les ayudasen a entender las necesidades y los valores de sus subordinados.

Al respecto, Dubin, Homans, Mann y Miller (1975), refieren que el líder que es sensible a las necesidades de sus subordinados, es decir, es capaz de distinguir claramente a unos subordinados de otros según sus características, será un líder efectivo que logrará con mayor probabilidad mejores niveles de productividad.



Asimismo estos autores, mencionan el estudio que llevó a cabo Nagle, quien administró un cuestionario a supervisores a fin de medir sensibilidad, evaluándose a su vez los departamentos en lo referente a su productividad.

Al correlacionarse los catorce departamentos integrados por empleados de oficina de una organización, se encontró que había una correlación de 0.82 entre la sensibilidad del supervisor y la productividad evaluada del departamento.

- Destrezas de dinamización

Se puede desarrollar a través del uso de prácticas de dinamización (expresiones de confianza, y montaje de hechos dramáticos), con la salvedad de que el entrenamiento haga hincapié en la importancia de acoplar cada práctica al contexto propio del gerente.

Las organizaciones mismas deben estimular el uso de prácticas de dinamización, adaptándolas como instrumentos administrativos; pueden hacer énfasis en sistemas de recompensas que estimulen el desempeño innovador y estructurar empleos que ofrezcan autonomía y retos considerables. Así se estimula el desarrollo de gerentes que hayan sido dinamizados y que a la vez puedan convertirse en líderes que dinamicen a otros.

La importancia de la enseñanza y desarrollo de las destrezas mencionadas, contribuye a que el líder adquiera tres habilidades básicas e indispensables para un liderazgo efectivo, como son:

**Habilidad Técnica** (capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para desempeñar tareas específicas, adquiridas de la experiencia, la educación y el entrenamiento).

**Habilidad Conceptual** (Capacidad para entender las complejidades de la organización en conjunto y saber donde encaja la tarea dentro de la organización. Este conocimiento permite actuar de acuerdo con los objetivos de la organización global, en lugar de hacerlo solo en base a las metas y necesidades de nuestro propio grupo inmediato).

**Habilidad Humana** (Capacidad para trabajar con y a través de personas, incluyendo el entendimiento de la motivación y una aplicación efectiva de liderazgo).

De las cuales la habilidad humana es la más importante, ya que ésta es necesaria a cualquier nivel y las otras dos variarán la importancia de cada una de ellas en función del nivel jerárquico en que se encuentre el directivo (Hersey y Blanchard, 1981).

## CONCLUSIONES

Derivado del análisis realizado a cada uno de los elementos que integran el modelo normativo de participación en la toma de decisiones de Vroom y Jago (1990) y de los antecedentes que lo preceden, se concluye que el modelo puede ser una herramienta efectiva para incrementar o mejorar la productividad, debido a que se caracteriza por un modelo participativo que pretende lograr decisiones de calidad, compromiso con las decisiones, desarrollo del personal, y costo de las decisiones, criterios que al ser avalados teóricamente por otros autores, se confirma que en efecto son esenciales para lograr o incrementar mejores niveles de productividad.

Que solo a través de un liderazgo participativo se puede lograr, ya que se facilita el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias del trabajador, el establecimiento de un equipo de cooperación y espíritu de equipo y la motivación para que adopten como propias las metas de la organización, factores determinantes para lograr los criterios mencionados.

Asimismo, la efectividad del modelo se complementa porque proporciona los recursos para obtener los criterios señalados, como: un cuestionario que contiene los atributos esenciales para ser un diagnóstico objetivo de la situación o problema, puesto que no solamente se visualiza el aspecto técnico sino también el humano, lo cual es importante pues en estos momentos de intensa competitividad nacional e internacional, el factor humano es decisivo para lograr mejores niveles de productividad.

Otro recurso que proporciona el modelo son los procesos o métodos de toma de decisiones los cuales le indican al directivo la conducta a seguir para la toma de decisiones, recurso valioso porque también describe el grado de participación o poder que el directivo va a ceder al trabajador en la solución del problema y en el momento

adecuado. Así también proporciona tres criterios (eficacia de la decisión, eficacia general, y penalización de tiempo de decisión) que contribuyen a asegurar el logro de resultados, lo cual es una ventaja más para obtener mayor productividad.

Con respecto a las ecuaciones que representan los siete criterios mencionados son complejas al operarse pero se compensa por la información que proporcionan.

En relación a los árboles de decisión son una alternativa más para operar el modelo, ventaja importante, porque proporciona al directivo la opción de elegir el método o procedimiento adecuado a sus necesidades.

Con base en lo anterior se da respuesta a la pregunta de investigación ¿El liderazgo participativo es una alternativa para incrementar la productividad en las organizaciones?

En efecto, el liderazgo participativo es una alternativa para incrementar la productividad en las organizaciones. Que para asegurar su efectividad es importante considerar lo siguiente:

Para la implantación de una técnica en este caso del modelo Normativo de Participación en la Toma de Decisiones de Vroom y Jago, es necesario contemplar o tomar en cuenta la cultura de la organización para que su modelo sea efectivo y coadyuve a incrementar o mejorar la productividad en las organizaciones, puesto que los valores juegan un papel muy importante en las mismas.

Razón por la cual se recomienda:

- Crear un clima más positivo, caracterizado por el trabajo en equipo y la participación.
- Que los trabajadores posean una comprensión clara de lo que significa "productividad", ya que la mayoría de las veces se percibe "trabajar con mayor empeño" y en "pérdida de empleos", viendo a la compañía como los únicos beneficiarios de la mejora de la productividad.

- Que la organización aborde la productividad como una cuestión estratégica, como un objetivo estratégico, es decir, como un elemento permanente e integral del funcionamiento de la organización, donde la mejora de la productividad constituya un modo de vida y forme parte de las responsabilidades cotidianas de cada uno. Pues en ese ámbito las tácticas y las técnicas utilizadas para lograr mejoras de productividad tienen un contexto alentador y son mucho más efectivas.

- Si la mejora de la productividad ha de transformarse en elemento integral del funcionamiento organizacional, todos los empleados deben estar plenamente conscientes de sus implicaciones, deben estar comprometidos con su mejora y deben tener oportunidad para contribuir al proceso de productividad.

- Un compromiso total de los directivos con la productividad, donde participen personalmente en el proyecto a realizar, brinden recursos para respaldarlo en forma continua.

- Se designe un coordinador idóneo cuya posición sea adecuada, pues de lo contrario se pensará que la productividad no es tan importante como se ha indicado.

- Definir bien las responsabilidades que le corresponden a cada uno pues cuando las responsabilidades suelen ser ambiguas e implícitas en vez de explícitas, afectan a la mejora de la productividad.

Cabe señalar, que institucionalizar la productividad es una empresa de largo plazo. No se presta a las soluciones rápidas. En rigor exige modificar la organización. Las personas son la clave de una mejor productividad y la creación de un ambiente donde

la gente pueda y desee contribuir al máximo es un requisito para el éxito. El directivo debe esforzarse por educar e involucrar a empleados de todos los niveles y a toda la organización.

En relación al perfil del líder efectivo los atributos que lo conforman son esencialmente necesarios para tal efecto; con la ventaja de que la mayoría de ellos son aprendidos y por consiguiente, a través de un entrenamiento, el directivo puede adquirir o desarrollar habilidades tanto intelectuales como psicológicas, tan importantes para ejercer un liderazgo efectivo; considerado éste como una de las ventajas, competitivas más poderosas con que puede contar una organización en la actualidad.

De las habilidades que se mencionan, en efecto, la más importante o primordial es la habilidad humana, ya que a todos niveles jerárquicos se trabaja con seres humanos, los cuales como dice Afonso Siliceo (1991), "Son el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evaluación y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa"

Por lo tanto, no es suficiente con aplicar o imponer una técnica o modelo para ejercer un buen liderazgo y obtener productividad sino que también cuenta mucho las habilidades directivas y en especial la humana para su implantación, sin menoscabo de la importancia que tiene el contexto organizacional.

Es importante subrayar que si las empresas quieren seguir o ser mas competitivas deben considerar los aspectos mencionados, para que haya mayor probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales y por consiguiente mejores niveles de productividad.

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Con la finalidad de aportar investigaciones sobre liderazgo participativo, se consultaron varias fuentes de información (libros, tesis, folletos, revistas, etc.), así como la base de datos hemerobibliográfica PsycLIT de la American Psychological Association, de donde se localizaron veintinueve investigaciones sobre liderazgo participativo o democrático, dentro de las cuales predominan las investigaciones de tipo deportivo, con estudiantes universitarios y entrenadores de luchas, basketbol, fútbol, etc. Lo que indica que las investigaciones de liderazgo participativo se han realizado más bajo contextos deportivos que organizacionales. Motivo por el cual no se describe ningún estudio y/o investigación, ya que la finalidad era presentar investigaciones que se hubiesen realizado en contextos organizacionales. Por consiguiente, se recomienda que en futuras investigaciones sobre liderazgo participativo, éstas se realicen dentro de un contexto organizacional.

Con respecto al modelo analizado, éste es muy analítico y por consiguiente complejo, por lo que se recomienda previo entrenamiento, para que su aplicación resulte efectiva, ya que se requiere de ciertas habilidades por parte del líder para su operación.

Es un modelo que se publica sin el respaldo de pruebas empíricas que garanticen su validez, por lo cual se sugiere que en próximas investigaciones sea considerado para garantizar su validez, con la finalidad de que sea un instrumento confiable con el cual los directivos se apoyen para ejercer un liderazgo efectivo, tan necesario en estos momentos de intensa competitividad nacional e internacional.

Para la implantación de este modelo en empresas mexicanas, se sugiere que se adapte o ajuste a la idiosincracia de la gente de este país, ya que la mayor parte de ellos

presentan una gran dependencia hacia la autoridad, así como una actitud de desconfianza y de inseguridad; aspectos que impiden la participación colaboradora en los grupos de trabajo.

Además de que hay que considerar que una gran parte de las empresas mexicanas practican un estilo de liderazgo autoritario o paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y menosprecia sus aportes o habilidades (Rodríguez E. y Ramírez E., 1992).

Sin embargo, cabe destacar que el mexicano también cuenta con otras cualidades como son, ingenio, imaginación flexibilidad, sentido del humor y emotividad, aspectos que pueden facilitar la implantación de un programa o modelo, pues existe el antecedente de que otros programas han sido adaptados a la idiosincrasia del mexicano y han tenido éxito.

Se sugiere se aplique el modelo desde nivel supervisión, gerencial y ejecutivo, ya que que la dinámica de las organizaciones de hoy demanda un liderazgo efectivo a todos los niveles.

Debido a la necesidad de líderes efectivos es indispensable que las organizaciones se aboquen a la capacitación o desarrollo de directivos, con la finalidad de que adquieran habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

Por las características del modelo que propicia una mayor participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones y por los atributos que conforma el perfil del líder, se sugiere que sea un psicólogo del trabajo quien proporcione la asesoría o entrenamiento requerido, pues el psicólogo es el profesionista más adecuado para conducir los procesos de cambio ya que su formación académica y empírica lo aventaja sobre otros facultativos.

Lao (1988), señala que entre los problemas concretos en los cuales puede participar el Psicólogo del trabajo de manera directa e indirecta se encuentran:



- Modificación en la concepción de los sistemas de trabajo.
- Reclutamiento, selección y colocación de personal.
- Actualización, entrenamiento y capacitación del personal para facilitar el buen desempeño en las actividades del trabajo y de este modo influir en el incremento de la productividad de la empresa y facilitar el desarrollo y autosatisfacción personal.
- Mejorar los elementos humanos, recursos físicos y materiales dentro de las industrias.
- Evitar accidentes dentro de la empresa mediante la planeación e instrumentación de programas de seguridad industrial.
- Evaluar objetivamente los potenciales de los individuos para planear ascensos y valuación de puestos acorde a las capacidades y desempeño de los empleados.
- Intervenir para solucionar problemas relacionados con la remuneración económica del empleado, buscando equidad y solución a necesidades básicas.
- Modificar la Administración de las empresas.
- Mejorar la dinámica interna de las organizaciones propiciando la comunicación y las buenas relaciones interpersonales.
- Asesorar para la solución de conflictos obrero-patronales-
- Servir de promotor en la organización humana dentro del trabajo.
- Actualizar la estructura organizacional, etc.

Como todo profesional los psicólogos del trabajo deben reforzar su propia formación a través de programas de desarrollo personal y académico que eleven su capacidad de percepción y sensibilidad a los cambios que se presentan en su entorno laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Adair, J.(1990). Líderes no Jefes: Guía y oriente a su equipo hacia el éxito. Colombia: Legis.
- Bain, David (1992). Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa. México: McGraw-Hill.
- Ballesteros, R. (1982). La Psicología Aplicada a la Empresa. España GERSA.
- Barley Tom (1992) Técnicas de Gestión para Profesionales . Argentina: Granica.
- Belcher, John G, (1987). Productividad Total. Argentina: Granica.
- Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos: Colombia: McGraw-Hill
- Clifton, J.W. (1984) Conducta Organizacional. México: Iberoamericana.
- Conger, Jay (1991). El Líder Carismático. Colombia: McGraw-Hill.
- Cornejo y Rosado, M. A. (1991) Excelencia Directiva para Lograr la productividad. México: Grad.
- Crosby, Philip; (1990). Liderazgo: El Arte de Convertirse en un ejecutivo. México: McGraw-Hill
- Crosby, B.P. (1990). Dinámica Gerencial: El Arte de Hacer que las cosas ocurran. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. Nwstrom, J. (1989). El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill.
- Deming,W.E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dubin, Homans, Mann y Miller (1975). Supervisión y Productividad: México Trillas.
- Fiedler, F. y Chemers, M (1989). Liderazgo y Administración Efectiva. México: Trillas.
- Garder, W J. (1991). El liderazgo. Argentina: Latinoamericano.
- Gerschenfeld, M. (1975). Grupos: Teoría y Experiencia. México: Trilla

- Giral, Jose (1991). Cultura de la Efectividad México. Iberoamérica.
- Hersey y Blanchard (1970). La Administración y el comportamiento Humano. México: Técnica.
- Hersey y Blanchard (1981). Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional no existen dos situaciones iguales. México: IDH. Ediciones.
- Hodgets, M. R. (1990). El Supervisor Eficiente. Un enfoque práctico. México McGraw-Hill.
- Hodgett, R y Altman S. (1978). Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana.
- Jaap. Tom (1991). Desarrollo del Liderazgo. Colombia: Legis.
- Kopelman, F. Richard, (1990). La Productividad en las Organizaciones: un marco conceptual y un Método de Estudio. México: McGraw-Hill.
- Korman, K. (1978). Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Madrid Marova.
- Kortter, P. J. (1990). El Factor Liderazgo. Madrid: Díaz de Santos.
- Margulies, N. y Raia, A (1990). Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología. México: Diana.
- Nash, M. (1988). Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano. México: Norma.
- Perrow, C. (1972). Análisis de la Organización. Aspecto Sociológico. México: Continental
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y aplicaciones.
- Rodríguez, M. (1985). Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. México. El Manual Moderno
- Rodríguez E. y Ramírez B (1992) Psicología del Mexicano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Shein, H. Edgar (1985). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall

- Shermerhorn, J. R, Hunt, J. G. y Osborn, RN. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México Interamericana.
- Shultz, D. P. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana.
- Siegel, Laurence (1976). Psicología Industrial. México: Continental
- Silicio, Alfonso; (1991). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- Soria, V. (1985). Relaciones Humanas: Teoría y Casos. Curso de Comportamiento en la Organización. México: Limusa.
- Terry G. y Franklin S. (1991). Principios de Administración. México: Continental
- Tyson y York (1989). Administración de Personal. México: Trillas.
- Vroom, H y Jago G. (1990). El Nuevo Liderazgo. Madrid: Díaz de Santos.

## T E S I S

- Anzures y Solorio (1973). Diagnóstico de la cultura en la organización desde un punto de vista de estilos de liderazgo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Alonso, F. (1992). Identificación de los Factores de Ambiente Social Familiar que favorece el alto rendimiento escolar. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Barón V. (1988). Estilo de Liderazgo adoptado por el dirigente en una área del Sector Público. Tesis de Maestría, facultad de contaduría y Administración , UNAM. México.

- Bazán, C. (1992). Comunicación, Satisfacción y Estilos de Liderazgo en Subsistemas Universitarios. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Brea, G. (1976). Control de las relaciones líder-seguidor. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Cabrera, e Islas (1992) Modelos Recientes en Desarrollo Organizacional: Una comparación con los modelos clásicos. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Cacho, C. (1985) Toma de decisiones y Estilos de Mando. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Carrión y Espinosa de los Monteros (1993) Programas de Calidad: Actitudes hacia el trabajo del Mexicano. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Flores y Ortega (1984) El cambio de la Cultura Organizacional. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Orozco y Sánchez (1977) La Burocracia en México. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Mascará, V. (1990) Liderazgo como una necesidad de modernización ante el desarrollo de las organizaciones. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Sandoval, d. (1990) Liderazgo y Análisis experimental de la conducta: Su aplicación en un ambiente natural de trabajo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Lao, I (1988) El campo Laboral del Psicólogo Industrial desde la perspectiva de la Psicología del trabajo, UNAM, México.

**FOLLETO:**

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (1985). Definiciones de Productividad.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Análisis</b>	Examen detallado de algo escrito, para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.
<b>Analizar</b>	Hacer análisis de una cosa
<b>Atributo</b>	Cualidad o característica que posee la persona, la cual puede ser innata o adquirida.
<b>Autoridad</b>	Es el poder que se encuentra legitimado por la posición formal que ocupa un individuo en una organización formal.
<b>Calidad</b>	Es el grado en que un servicio, producto o tarea satisface la necesidad del cliente, además de ajustarse a las normas y estándares preestablecidos.
<b>Directivo</b>	Persona en quién recae la acción de dirigir a los miembros de un grupo.
<b>Efectividad</b>	Es lograr resultados haciendo las cosas bien.
<b>Estilo de Liderazgo</b>	Se refiere al modelo de comportamiento de los patrones de conducta que caracterizan a un determinado líder en el ejercicio de sus funciones.
<b>Estrategia</b>	Conjunto integrado de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible.
<b>Gestión</b>	Acción de administrar, función que consiste en dirigir a los hombres y manejar los medios para lograr resultados.
<b>Liderazgo</b>	Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.
<b>Mejora</b>	Adelanto, aumento, perfeccionamiento, incremento, etc.
<b>Motivación</b>	Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma.

<b>Organización Formal</b>	Conjunto organizado de personas. Donde la actividad, posición y responsabilidad es delegada por la dirección y las reglas de actuación se definen claramente.
<b>Participación</b>	Tomar parte, estar incluido.
<b>Poder</b>	Potencial de influencia de un líder.
<b>Productividad</b>	Es la eficientización, la optimización en el uso de los recursos humanos y materiales disponibles.
<b>Sensibilidad</b>	Habilidad para distinguir claramente a unos subordinados de otros, según sus características.
<b>Supervisión</b>	Verificación y comprobación de las actividades emprendidas en el desarrollo sistemático de trabajo acordes con programas y proyectos previamente formulados.
<b>Táctica</b>	Son acciones más específicas y normalmente están pensadas en el corto plazo.