

31  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"LA INFLUENCIA DEL LIDER EN SU GRUPO  
DE TRABAJO Y SU IMPACTO EN LA  
PRODUCTIVIDAD"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
PASCUAL EMBARCADERO MENDEZ  
FRANCISCO RAFAEL MORAN REYES  
CARLOS SILVA DIAZ



ASESOR: L.A. JORGE J. ASPEITIA SALAZAR.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

259475



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. E. L.  
UNIDAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La influencia del líder en su grupo de trabajo y su impacto en la  
productividad"

que presenta el pasante: Paşcual Embarcadero Méndez  
con número de cuenta: 7107059-1 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Septiembre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>
VOCAL	<u>L.A. Jorge J. Aspeitia Salazar</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.D. Isabel Ortega Mondragón</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La influencia del líder en su grupo de trabajo y su impacto en la productividad"

que presenta el pasante: Francisco Rafael Morán Reyes  
con número de cuenta: 7116698-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Septiembre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>
VOCAL	<u>L.A. Jorge J. Aspeitia Salazar</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.D. Isabel Ortega Mondragón</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La influencia del líder en su grupo de trabajo y su impacto en la  
productividad"

que presenta el pasante: Carlos Silva Díaz  
con número de cuenta: 7125810-0 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Septiembre de 1997

PRESIDENTE	L.A. Celia Rodríguez Chávez
VOCAL	L.A. Jorge J. Aspeitia Salazar
SECRETARIO	L.A. Angélica Hernández Araiza
PRIMER SUPLENTE	L.A. Pedro Bello Cabrera
SEGUNDO SUPLENTE	L.D. Isabel Ortega Mondragón

# I N D I C E

	PAGINA
OBJETIVO . . . . .	1
INTRODUCCION . . . . .	2
<b>CAPITULO I.- GRUPOS DE TRABAJO</b>	
1 <b>Antecedentes Históricos . . . . .</b>	<b>14</b>
1.1   Diferentes Conceptualizaciones . . . . .	15
1.2   Funciones . . . . .	17
1.3   Características . . . . .	19
1.3.1   Comunicación . . . . .	19
1.3.2   Cohesión . . . . .	21
1.3.3   Atmósfera . . . . .	23
1.3.4   Integración . . . . .	24
1.3.5   Roles y Metas . . . . .	25
2 <b>Clasificación de Grupo . . . . .</b>	<b>27</b>
2.1   Primarios y Secundarios . . . . .	27
2.2   Formales e Informales . . . . .	28
2.3   Cooperativos y Competitivos . . . . .	31
2.4   Autocráticos y Democráticos . . . . .	33
3 <b>Proceso de Integración de Grupos de Trabajo . . . . .</b>	<b>38</b>
3.1   Relación Persona-Grupo. . . . .	38
3.2   Factores que limitan la integración . . . . .	39
3.3   Factores que facilitan la integración . . . . .	42
3.4   Ventajas de una buena integración . . . . .	45
<b>CAPITULO II.- EL LIDER</b>	
2 <b>Diferentes Conceptualizaciones . . . . .</b>	<b>51</b>
2.1   Antecedentes Históricos . . . . .	52
2.2   Características y Habilidades . . . . .	56
2.2.1   Humano . . . . .	57
2.2.2   Técnico . . . . .	57
2.2.3   Conceptualización . . . . .	57
2.3   Estilo de Liderazgo . . . . .	58
2.3.1   Participativo . . . . .	59
2.3.2   Autocrático . . . . .	61
2.3.3   Democrático . . . . .	66

2.4	Factores que influyen en las Metas y Objetivos de un Líder . . . . .	74
-----	--	----

**CAPITULO III.- TEORIAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL**

3	Diferentes Conceptualizaciones. . . . .	84
3.1	Conducta-Tarea, Relación-Conducta . . . . .	86
3.2	Niveles de maduración . . . . .	89
3.3	Determinación del estilo apropiado. . . . .	93
3.4	Modificación de los niveles de maduración . . . . .	98

**CAPITULO IV.- PRODUCTIVIDAD**

4	Diferentes Conceptualizaciones. . . . .	107
4.1	Eficiencia y Eficacia . . . . .	114
4.2	Factores que facilitan la productividad Teorías Motivacionales. . . . .	117
4.3	Factores que limitan la productividad . . . . .	150
4.4	Enriquecimiento y ampliación del trabajo. . . . .	165

**CAPITULO V.- CONCLUSIONES**

CONCLUSIONES . . . . .	171
BIBLIOGRAFIA . . . . .	175

## OBJETIVO

El desarrollo de la presente Tesis tiene como objetivo el proporcionar a los interesados en el tema, un marco conceptual que amplíe sus conocimientos sobre el comportamiento humano; principalmente en aquellas personas cuya situación laboral las coloca en el papel de Líderes.

Si consideramos que en todo tipo de organización, el factor humano constituye el elemento más importante, el conocimiento de las diversas teorías y definiciones aquí compiladas, permitirán contar con herramientas más objetivas y precisas para optimar el manejo de este recurso y por ende elevar la productividad de la empresa.



## INTRODUCCION

El presente tema, considera como uno de sus grandes propósitos el de resaltar la importancia y el impacto que tiene el líder dentro de un grupo de trabajo, sea éste último con características de tipo formal o informal.

A través del desarrollo de la presente tesis se describen en forma integral las diferentes etapas en que se desarrolla el liderazgo dentro de un grupo de trabajo y su impacto directo en el funcionamiento del mismo, para lograr tal o cual fin.

Los seres humanos, prácticamente desde el comienzo de la humanidad, hemos vivido dentro de organizaciones sociales. Con el descubrimiento de la agricultura, el hombre se hizo sedentario y las organizaciones humanas tuvieron entonces un asiento geográfico más o menos definitivo y con ello las relaciones sociales y productivas fueron armando una estructura que con el tiempo se ha ido haciendo más compleja y dinámica.

Desde aquellas remotas épocas, el hombre ha venido procurando obtener su sustento a través del trabajo realizado dentro de agrupaciones. Esto es tan cierto actualmente que no es posible concebir las relaciones productivas y por tanto la subsistencia, si no es a través de una cierta intervención dentro de una organización.

Las organizaciones en las que el hombre trabaja tienen asimismo una razón de ser, lo cual se traduce en la búsqueda de lograr ciertos objetivos. Estos objetivos solo pueden lograrse en la medida en que se combina adecuadamente el trabajo de quienes las integran. En ocasiones, la gente tiene que dedicarse a realizar actividades que no están directamente encaminadas a la realización de sus objetivos personales, obteniendo a cambio que va utilizarse para obtener ciertos bienes y servicios.

Es natural que éstos satisfagan las necesidades de alimento, abrigo, protección, relación cercana y firme, y, un status, mejor de lo que aisladamente podría lograr por sí mismo.

Quienes tienen la responsabilidad de coordinar el trabajo de la gente para las organizaciones, tiene entre otras tareas, la de apuntalar los objetivos de cada una de las partes hacia una común dirección.

Conjuntar los esfuerzos de diversas personas y a la par sus propios objetivos y la percepción que tienen acerca de las metas de la empresa, requiere de paciente dedicación y conocimientos especializados.

En el Capítulo I se precisa lo que es un grupo de trabajo, la importancia que tiene como tal, las funciones que le son

inherentes, sus características, diversas clasificaciones existentes, así como el proceso de integración de los mismos.

Un grupo no es lo mismo que un conjunto de individuos.

El grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí de forma tal, que todos los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo.

La eficacia de un grupo no puede determinarse del todo midiendo la satisfacción de sus integrantes, o el logro de las metas del grupo o su contribución a la organización mayor. La eficacia total debe valorarse midiendo sus logros en todas direcciones. Básicamente, a menos conflictos entre los miembros, el grupo y la organización, mayor será la eficacia del grupo.

El crear grupos de trabajo que funcionen tan eficazmente como las tripulaciones de bombardeo, es elemento esencial para que la institución aproveche al máximo las capacidades de sus trabajadores.

Pasar de estructuras organizacionales más especializadas a menos especializadas, aumenta las responsabilidades del

grupo, pues aumenta el tamaño y variedad de las tareas a su cargo.

En el Capítulo II, presentamos algunas conceptualizaciones correspondientes al líder, las características y habilidades que le son inherentes, los diferentes estilos de dirección en que puede ser ubicado, así como aspectos importantes que determinan sus metas y objetivos.

El liderazgo es un aspecto importante dentro de la administración. La capacidad de dirigir con efectividad es una de las claves para ser un buen guía. Este tiene que utilizar todas las funciones de su papel con el fin de combinar los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos.

Las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan un medio de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades; el cubrir éstos objetivos es lo que convierte a un sujeto en líder.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Al comprender la segunda se puede apreciar mejor que quiere la gente y por qué actúa de tal manera. Los dirigentes no solo responden a las motivaciones de los subordinados sino que también las fomentan o desaniman mediante el clima organizacional que desarrollan. Ambos

factores son tan importantes para el liderazgo como para la dirección.

Pero, ¿Quién nos enseña a ser líderes, un ejemplo cotidiano que englobe todas las características de un líder? es el siguiente:

En un juego final de Baloncesto diez personas se agitan, corren y encestan el balón de un lado al otro, observando que el "líder" (entrenador) no se encuentra dentro del área de juego.

¿Por qué si este personaje que es el que selecciona, enseña, dirige y supervisa a los de adentro (seguramente es "mejor" que los mismos jugadores) no juega?

En las organizaciones piramidales mexicanas, sucede que el "líder" (el que dirige) no sólo juega, sino que se encapricha, grita, se enfrenta, lucha y se desgasta contra los cinco jugadores del otro equipo contra el que compete.

A pesar de saber que la posición que debe jugar es la de "líder", no desarrolla esa "visión sistémica".

No reflexiona que si se parase fuera de la cancha, visualizaría la debilidad de su grupo, a quien tiene que entrenar y motivar, vislumbraría lo importante que es el

manejo de la estadística para medir el rendimiento de "los procesos" de su equipo, para ganarle a su competencia, para ganarle clientes.

En México, como en muchos lugares del mundo, el supuesto "líder" empresarial es el que quiere salir en la foto, el que desea encestar.

Es el que, cuando las cosas no están ya tan bien, corre a la defensiva y "manotea" para que no le encesten a él.

Claro que este líder ha participado en un gran número de seminarios, convenciones, conferencias y congresos y "casi lo puedo asegurar" no necesita consejo alguno... etc., es un "líder nato".

El líder en el basquetbol atiende de forma muy cercana, la evidencia estadística, ya que muestra la diferencia en el rendimiento de su equipo: cuantas bolas fuera, cuantos foules, cuantos golpes al aro, cuantas expulsiones.

En las empresas mexicanas pocos saben lo que significa control estadístico del proceso.

En el equipo profesional de basquetbol, la táctica es vital para plantear la estrategia.

En las empresas mexicanas, cuando el líder pide tiempo fuera, o es porque tiene que despedir al personal, darle malas noticias, decirles que realizaran un paro técnico o bien, es porque les informa que lo van a despedir a él.

Por otra parte, en el Capítulo III, se citan diferentes conceptualizaciones que corresponden al liderazgo situacional, los niveles de maduración de los seguidores, así como los cambios que provoca modificar estos niveles de maduración.

De las teorías existentes respecto al liderazgo, una de las más completas y con un mayor fundamento científico es la del liderazgo situacional, que es la única que hace justicia a todos los aspectos de la realidad, como aparece en múltiples observaciones e investigaciones.

Los estilos básicos del liderazgo, están fundamentados en dos variables que son la parte correspondiente a la dirección (respecto a la actividad que se realiza) y al apoyo socioemocional (la que se refiere al aspecto humano).

Cuando mencionamos dirección, nos referimos al grado en que un líder se ocupa de especificar y explicar a su personal lo que debe hacer, y cuando tocamos el aspecto humano, es el grado en que el líder escucha, comprende, respeta, dialoga y proporciona "caricias psicológicas" a los colaboradores.

Cuando hablamos de madurez, nos referimos a la disposición existente para establecer objetivos alcanzables responsabilizándose de ellos. Para que exista madurez, es necesario tomar en cuenta dos factores fundamentales del ser humano en el desempeño de sus actividades diarias: la motivación, (el querer hacer las cosas) y la capacidad (el poder hacer las cosas); es decir, estar dispuestos a realizar la tarea que se les encomienda y a asumir las responsabilidades que conlleva el puesto que ocupan y las responsabilidades que se les asignan.

Cuando deseamos conocer el nivel de madurez de un grupo de personas, es necesario conocer si él o ellos están o no dispuestos a realizar la actividad o tarea, y si tienen o no la capacitación necesaria para llevarla a cabo, dentro de la cual debemos considerar la habilidad, experiencia y conocimientos requeridos.

Como se puede observar, es responsabilidad del líder, al adquirir un puesto de dirección, que sus seguidores sean maduros; es decir, debe cuidar la motivación y la capacitación o ubicación del personal donde pueda dar un máximo rendimiento.

Y finalmente, en el capítulo IV se describen los aspectos más sobresalientes correspondientes a la productividad; desde su conceptualización, la importancia de características tales



como la eficiencia y la eficacia, las teorías motivacionales que conducen a incrementar los niveles de productividad, algunos factores que la limitan y por último; su efecto en el enriquecimiento y ampliación del trabajo.

El capítulo sobre productividad, trata, específicamente de los efectos de diversas técnicas de la ciencia de la conducta (métodos, enfoques) que sirven para mejorar la productividad de las organizaciones.

Fueron varios los factores que se conjuntaron para que se emprendiera éste esfuerzo. Uno de ellos es el escepticismo creciente notado entre personas de distintas ocupaciones con respecto a que las ciencias de la conducta ofrezcan contribuciones reales y prácticas para administrar organizaciones. También hemos escuchado a los estudiantes quejarse de que sus libros de texto son, en gran medida, compilaciones de teorías y que éstas son frecuentemente contradictorias.

Algunos estudiantes han llegado aparentemente a la conclusión de que las principales enseñanzas de la ciencia de la conducta consisten en extravagancias como: "Hay diferentes maneras de pelar un gato", y "Todo depende de ...". Los estudiantes graduados llegan con frecuencia a la misma conclusión, pero usan una terminología más compleja; por ejemplo, "Los resultados dependen de los modificadores del

contexto, las condiciones de frontera, las diferencias individuales, factores situacionales, etc." En resumen, muchos estudiantes creen que no hay efectos principales, ni hallazgos confiables, ni respuestas.

Muchas personas en las empresas y en el gobierno han llegado también a una conclusión parecida. Con demasiada frecuencia, los científicos de la conducta son vistos como gente que produce una palabrería ininteligible, mucho parloteo psicológico, que aun en el caso de que pudiera entenderse tiene poca relación con los problemas prácticos de administrar una organización.

Durante décadas, los mismos científicos de la conducta han advertido a sus colegas que la viabilidad de su trabajo depende, en última instancia, de dirigirse hacia problemas graves y resolverlos. En tanto que los administradores están interesados en cosas prácticas, como la productividad, la calidad del producto y la rotación del personal, la mayor parte (aproximadamente el 90%) de la literatura académica se ha enfocado a trabajos científicos relacionados en gran medida con fenómenos intrapsíquicos inobservables como las actitudes, las percepciones, las creencias, las intenciones, los valores y los atributos. Presuntamente, se supone que los directivos hacen un acto de fe en el sentido de que si atienden a estos últimos fenómenos estos les producirán mayores ganancias o les ayudaran a cumplir con su función.

## CAPITULO I.

### GRUPOS DE TRABAJO

1. Antecedentes Históricos
  - 1.1 Diferentes Conceptualizaciones
  - 1.2 Funciones
  - 1.3 Características
    - 1.3.1 Comunicación
    - 1.3.2 Cohesión
    - 1.3.3 Atmósfera
    - 1.3.4 Integración
    - 1.3.5 Roles y Metas
  
2. Clasificación de Grupo
  - 2.1 Primarios y Secundarios
  - 2.2 Formales e Informales
  - 2.3 Cooperativos y Competitivos
  - 2.4 Autocráticos y Democráticos
  
3. Proceso de Integración de Grupos de Trabajo
  - 3.1 Relación Persona - Grupo
  - 3.2 Factores que limitan la integración
  - 3.3 Factores que facilitan la integración
  - 3.4 Ventajas de una buena integración

# GRUPOS DE TRABAJO



## GRUPOS DE TRABAJO

### 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El hombre por naturaleza es un ser social, desde la infancia hasta la vejez, pasa una gran parte de su tiempo relacionándose con los demás, tales relaciones se estructuran y formalizan a través de organizaciones tales como: la familia, empresas de diversa índole, clubes sociales, etc.

Dentro de estas organizaciones formalmente establecidas, el hombre crea organizaciones más pequeñas denominadas "Grupos".

Los grupos pueden dirigirse de forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás.

La inclinación social del hombre a través de la concurrencia de intereses, actividades y formas de trabajo - reveladas en las diversas organizaciones - están determinadas por la interacción que las personas desarrollan como miembros de un equipo. Por lo tanto, es importante conocer las relaciones interpersonales de los

trabajadores y las relaciones entre éstos y la organización.

### 1.1 Diferentes Conceptualizaciones

Al grupo se le puede definir como: "Un conjunto de seres en relaciones recíprocas".

Todos los grupos, independientemente de su tamaño, consta de individuos que tienen en común experiencias, relaciones, comunicaciones, interacciones, organización, intereses, objetivos, valores, normas y lenguajes; además de que un grupo supone cierta duración medible en un período determinado.

Otra definición de grupo nos indica que "Es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y convivencia de cierto elemento común de importancia".

Los grupos están formados por dos o más personas que satisfacen ciertas condiciones de interdependencia y que comparten asimismo una ideología.

También se hace referencia a que el grupo es la organización en la que el hombre realiza la mayor parte

de su vida y es que en realidad, el hombre pertenece a varios grupos a la vez y dentro de ellos, mantiene relaciones sociales que le permiten satisfacer un cúmulo de necesidades.

Gran parte del trabajo que se realiza en las empresas es ejecutado directamente por grupos de personas; algunas otras tareas son realizadas por individuos, pero bajo la colaboración o restricción del grupo; de hecho prácticamente ninguna tarea escapa de este influjo grupal por más que el individuo se mantenga aislado de los demás.

Algunas otras definiciones de grupo, son las siguientes:

"El grupo es la pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto; tienen en cuenta la existencia de unos y otros, así como la conciencia de ciertos elementos en común" (Olmsted, 1966).

"Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo. (Cartwright 1971).

Por nuestra parte diremos que el grupo: "es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente

relacionados entre sí; que cuenta con metas y necesidades comunes".

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, así como de los elementos que favorecen el desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

## 1.2 Funciones

El hecho de que toda relación entre dos o más personas tenga una finalidad, implica que las interacciones entre ellos son solo para producir el resultado deseado. Las necesidades comunes reúnen a los seres humanos y su actividad conjunta produce la satisfacción de esas necesidades.

Los medios de producción del grupo son:

Los miembros del grupo.- Elemento humano.

Los recursos del grupo.- Conocimiento e instrumentos.

Las metas del grupo.- Las metas del grupo interdependientes y promovidas por los miembros, esto



quiere decir que un miembro solo puede lograr la meta o parte de ella en la medida que todos los demás puedan lograrlo.

Para lograr sus metas comunes, las personas se asocian de la manera que mejor convenga para ellas, a veces se escoge una directiva, en otras se escoge a una sola persona que los dirija; en los grupos informales la solución no específica es la común, es decir, en ocasiones una persona se hace el centro de atención y en otras es a otro miembro a quien el grupo le concede toda primacía, más aún en una misma reunión el liderazgo puede pasar a varios miembros en distintos momentos.

En el proceso de interacción para el logro de metas comunes, las personas se van conociendo mejor y descubriendo o creando intereses mutuos al margen de las metas. Por ejemplo, dos oficinistas descubren que son amantes del ajedrez porque uno de ellos vio sobre el escritorio del otro una revista del tema, este interés común, ajeno a la meta, crea en ellos un nexo de simpatía y solidaridad que va a facilitar específicamente sus relaciones laborales y se extenderá hasta las horas libres de la tarea. Es decir, las relaciones de tiempo libre producen y a la vez manifiestan los bienes intangibles de todo grupo.

Las relaciones de tiempo libre mantienen y refuerzan al mismo grupo, calman las situaciones tensas o explosivas, hacen amables las relaciones interpersonales a la actividad que se refiere a las metas, proveen a los que pertenecen a las minorías, estimulan el sentido de ser y de pertenecer de cada uno de los miembros y aumenta la interdependencia, creando sólidos nexos interpersonales.

Igual que las personas, los grupos se encuentra inmersos en relaciones con otros grupos, es imposible que se de un grupo en total aislamiento, toda vez que estando constituido por miembros que satisfacen otras necesidades en otros grupos, indirectamente el grupo en cuestión se ve determinado en mucho por aquellos.

### **1.3 Características**

Las características más importantes de los grupos de trabajo son las siguientes:

#### **1.3.1 Comunicación**

Es el proceso psicosocial más importante, consecuencia y producto de la interacción.

Este factor se constituye en el elemento nuclear para el desarrollo de los grupos de trabajo y la podemos

entender como "La actividad que pone en relación a sujetos humanos y que consiste en transmitir un conocimiento, una información, una emoción, etc."

La comunicación es una relación interhumana, un "contacto" que tiene como propósito hacer participar a los individuos o grupos de trabajo a la conciencia de algo.

Sin embargo, la comunicación es algo más que la mera emisión de mensajes; para que la comunicación exista, los mensajes deben ser entendidos.

La comunicación permite controlar en diversas formas el comportamiento de los trabajadores; función vital, ya que cualquier organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso respetar. Por otro lado, propicia la motivación, al esclarecer a los empleados sus funciones, así como la eficacia con la que están desarrollando su trabajo y las medidas que deben tomar para mejorarlo (cuando éste sea deficiente).

Para un buen número de trabajadores, su grupo laboral constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él, en un mecanismo indispensable para que éstos puedan externar sus sentimientos de satisfacción o frustración. Así, la

comunicación permite expresar emociones diversas, las demandas y las satisfacciones de las necesidades sociales.

Finalmente, la comunicación facilita la toma de decisiones; permite transmitir la información que necesitan los individuos y los grupos.

### 1.3.2 Cohesión

La cohesión de grupo se refiere al grado en que los participantes desean permanecer en él y esta cohesividad esta determinada por la fuerza de los lazos afectivos que ligan a las partes individuales en un todo unificado.

La cohesión depende también de la satisfacción que se obtiene en el trabajo de grupo y es indicativa del "espíritu de grupo".

La compatibilidad es indispensable para que haya cohesión, entendiéndose como compatibilidad la carencia de contradicciones serias en la manera de pensar, sentir y actuar de los integrantes del grupo.

La homogeneidad refuerza la cohesión, hay homogeneidad en un grupo cuando todos o la mayoría de sus componentes

tienen un mismo nivel intelectual, situación socioeconómica semejante, actitudes afines ante la vida, intereses, ideología, aspiración y educación similares; la carencia de estas características personales puede llevar a la incompatibilidad y la desintegración del grupo. La baja cohesión se manifiesta de diversas maneras en el grupo, las cuales pueden ir desde la agresividad, las conversaciones entre pares de participantes fuera de la corriente principal del grupo, el no escucharse, el desinterés, el surgimiento de fracciones y subgrupos que afectan la tarea grupal, la disciplina y el desarrollo hacia la madurez del grupo.

La falta de cohesión de una persona, se manifiesta como desajuste y puede presentar diversas manifestaciones, entre las que podemos citar:

- a) Se aparta de la misión asignada al grupo y tiene una actitud más o menos negativa respecto a ella.
- b) Diverge de las tácticas o medidas usadas para conseguir los fines.
- c) Difiere de los hábitos de vida del grupo.
- d) Siente hostilidad hacia uno o varios miembros del grupo.

- e) Se siente mal visto, juzgado en el grupo o injustamente apreciado.
- f) Se siente inferior al nivel medio del grupo y ello le obliga a un sobre esfuerzo agotador.
- g) El grupo considera inadecuado al individuo y lo rechaza
- h) El grupo considera peligroso al individuo y lo sanciona o critica.
- i) Se forman subgrupos o rivales en el grupo.
- j) El individuo aislado o en unión de otros, siente hostilidad ante el mando o autoridad representativa del grupo.
- k) El jefe se siente distanciado y desconfía del grupo, tratando desigualmente a los miembros. Estas situaciones impiden la integración cabal del grupo.

### 1.3.3 **Atmósfera**

Se refiere al ambiente emocional del grupo y aún cuando éste es intangible, es fácil de percibir y para referirse a él se utilizan calificativos tales como:

atmósfera fría, hostil, tensa, formal, agradable, positiva, restringida, etc.

La experiencia diaria ha mostrado que el grupo desarrolla a menudo una atmósfera que determina las reacciones de los participantes hacia el grupo, como un todo.

#### 1.3.4 Integración

Podríamos decir que un grupo está integrado cuando sus componentes aceptan voluntariamente y acatan sus normas, sus valores y sus objetivos.

Un grupo bien integrado resuelve positivamente sus conflictos y sus problemas; sus relaciones interpersonales son adecuadas, las comunicaciones tanto verbal como no verbal son fluidas, etc. La integración del grupo ocurre en la etapa de consolidación del mismo.

La integración se propicia en la medida que:

- El individuo se identifica con los objetivos del grupo.

- El grupo satisface las necesidades individuales básicas.
- Las interacciones se realizan con más fuerza.

#### 1.3.5 Roles y Metas

Se denomina papeles o roles de interacción en un grupo a las acciones que cada uno de los componentes desempeña dentro del mismo grupo, lo cual se refiere en general a las responsabilidades, obligaciones, privilegios, actitudes, participaciones, de cada uno de los miembros del grupo.

Los roles personales pueden ser asignados por el grupo o pueden quedar sin especificar. En este último caso, cada participante toma el rol que por sí mismo o por la dinámica del grupo que corresponda, de acuerdo a su participación.

Podemos afirmar, que en general aquellos grupos que identifican específicamente los roles de los integrantes logran sus objetivos con mucha mayor frecuencia que los que no lo hacen.



En la medida en que el participante comprende su papel, percibe como su rol se correlaciona con otros roles en el proceso de funcionamiento del grupo, lo cual lo favorece para determinar su sentido de responsabilidad hacia el grupo y lo impulsa a contribuir a la productividad grupal.

Las determinaciones de los roles que surgen de la discusión en el grupo suelen conducir a una mayor productividad y cohesión que aquella que resulten de nombramientos oficiales extragrupal.

De los roles que una persona puede tomar o se le pueden asignar, está el de "líder". Podemos decir que un individuo es un líder en cualquier situación social en la que sus ideas y sus acciones influyan sobre el pensamiento y la conducta de los demás.

Dentro del grupo, consideramos como liderazgo a las acciones de los participantes que ayudan a determinar los objetivos y metas, a facilitar el movimiento del grupo hacia esos objetivos y esas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los participantes, a propiciar la satisfacción de todos, a desarrollar la cohesión del grupo y a facilitarle recursos.

En principio, el liderazgo puede realizarlo uno o varios participantes del grupo, o ser rotatorio. El verdadero líder es aquel que surge de la interacción del grupo sin que éste lo designe explícitamente y la influencia que ejerce es mayor que la de cualquier otro de los integrantes.

## 2. CLASIFICACIÓN DE GRUPO

Por sus diferentes características, podemos clasificar a los grupos en la forma siguiente:

### 2.1 Primarios y Secundarios

Los grupos que forman los núcleos pequeños en general se relacionan de manera directa, ocurriendo lo contrario en los grupos grandes, es con esta base la diferencia numérica y las relaciones, que los grupos pueden ser primarios y/o secundarios.

La denominación de grupos primarios, la empleó por vez primera Charloy S. Corley en 1909, caracterizándolo por las relaciones que se efectúan "cara a cara". Son primarios por constituir el fundamento de la naturaleza social del hombre.

En estos grupos hay una íntima asociación de los individuos que los lleva a fusionarse en un todo común, en el que los propósitos y las aspiraciones de cada integrante son las mismas del grupo. De esta manera el individuo pasa del "yo" individual al "nosotros" grupal. Estos grupos son relativamente pequeños. El ejemplo privilegiado de este grupo sería la familia.

En los grupos mayores, los contactos y las relaciones se establecen en forma indirecta, más impersonal, más abstracta y con mayor distancia social y geográfica entre sus componentes. Aunque haya objetivos comunes y reglas precisas, sus miembros no conviven necesariamente cara a cara, la expresión de las emociones frecuentemente está restringida o aún suprimida.

A estos les denominaremos grupos secundarios, algunos ejemplos clásicos de este tipo de grupo serían los partidos políticos actuales (PRI, PAN, PRD, PVEM, etc.), asociaciones de profesionistas, etc.

## **2.2 Formales e Informales**

Estos grupos se encuentran clasificados por su estructuración, los grupos informales son por lo general grupos primarios pequeños, poco complejos, lo cual facilita su funcionamiento, suelen ser poco

estructurales, poco estables y tienden a formarse y disolverse espontáneamente, ya que no tienen un código o reglamento establecido.

A principios de siglo, se pensaba que al trabajador se le podía hacer que produjera más, cambiando su ambiente físico y sus condiciones de trabajo, para esta concepción fueron importantes los estudios realizados por Frederick Winslow Taylor, al que se consideraría posteriormente uno de los pilares de la Administración Científica; él dio la base para los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían considerablemente la producción, sin embargo los estudios que condujeron al descubrimiento de los grupos informales, fueron realizados por el psicólogo Elton Mayo, concluyéndose lo siguiente:

- a) La producción se elevó, ante todo por el cambio de actitud de los trabajadores hacia su trabajo y su grupo.
- b) Al solicitar los investigadores ayuda y cooperación lograron que los trabajadores se sintieran importantes.

- c) Habían encontrado un puesto y un grupo estable al cual pertenecer y un trabajo cuya finalidad veían con claridad.
- d) Quedó demostrado que la empresa, industria o institución, aparte de su producción bien específica, tiene que llevar a cabo una función social.
- e) Existe una organización formal y una informal integrada de pequeños grupos, con su liderazgo, normas y valores.

Como podemos observar, dentro de los grupos formales hay grupos informales que pueden ayudar a la organización o frenarla; de lo anterior podemos desprender que: Resulta conveniente usar el liderazgo informal en aquellos casos donde el grupo esta como centro de la decisión y acción; asimismo, el líder se une al grupo, por lo que en este caso la autoridad provendrá del grupo, el cual toma al líder como su representante y como un participante más.

El liderazgo informal se usará en aquellos casos donde el dirigente es el centro de decisión y acción, o sea, donde el líder decide y ordena, o pone a prueba o vende ideas o decisiones.

### 2.3 Cooperativos y Competitivos

Una organización se compone de diversas unidades o grupos de trabajo y para que se logren sus objetivos, sean formales o informales, estos grupos deben considerar que sus metas son iguales a las de la organización o que, aún cuando sean diferentes, consideren que están siendo satisfechas como resultado directo de pugnar por ellas.

En ocasiones los grupos o las partes de una organización entran en conflicto. La atmósfera entre los grupos puede afectar la productividad total de la organización.

Este problema existe porque a medida que los grupos se van comprometiendo más con sus propios objetivos y normas, se vuelven más competitivos entre sí y buscarán debilitar las actividades de sus rivales.

Durante la competencia, el grupo se une; las diferencias internas se olvidan momentáneamente y la lealtad es cada vez mayor. La atmósfera del grupo se va orientando cada vez más a la tarea, a medida que el grupo cobra importancia primordial.

El liderazgo va desplazándose hacia un estilo autocrático a medida que el grupo se vuelve más tolerante a que alguien tome el mando.

Además, el grupo se vuelve más organizado y altamente estructurado, requiriendo con ello, mayor lealtad y conformidad de sus miembros para poder presentar un "frente común".

Al mismo tiempo que estos fenómenos están ocurriendo dentro del grupo, la relación entre los grupos también tiene una característica común. Cada grupo comienza a considerar que el otro es el enemigo y distorsiona las percepciones de la realidad - solo reconoce las virtudes propias y las debilidades del otro; la hostilidad aumenta y la comunicación disminuye.

Esto facilita el mantenimiento de sentimientos negativos y dificulta la corrección de las percepciones falsas.

Si los grupos se ven forzados a interactuar, como alrededor de una mesa de negociaciones, ninguno escucha realmente al otro, sino que solo escucha para buscar indicios que respalden sus argumentos.

Cuando ocurren confrontaciones "a muerte" entre dos grupos o equipos en competencia y aún cuando

eventualmente hay un ganador, el perdedor (si no es una victoria clara) no estará convencido de que perdió y la tensión entre los grupos se volverá peor que antes de que se iniciara la competencia. Si la victoria es clara, el ganador frecuentemente pierde terreno, se vuelve complaciente y está menos interesado en lograr los objetivos propuestos. En este mismo caso, el perdedor a menudo desarrolla un conflicto interno al mismo tiempo que trata de descubrir la causa de su derrota o alguien a quién culpar. Sin embargo, si ocurre una reevaluación, el grupo puede reorganizarse y se volverá más unido y eficiente.

#### **2.4 Autocráticos y Democráticos**

Definiremos al grupo democrático como la asociación voluntaria de un grupo de iguales, en una entidad capaz de actuar y reconocida como tal tanto por quienes la integran como por quienes no forman parte de ella. Además es una estructura social dentro de la cual los integrantes participan en un esquema de interacción basado sobre la premisa de que cada individuo tiene tanto el derecho como la responsabilidad de contribuir a sus tareas.

En todas las fases de la vida encontramos gente que trabaja en grupos para resolver sus problemas.



Los siguientes supuestos son fundamentales para una confianza en el proceso del grupo democrático:

- 1.- Los grupos de personas comunes tienen dentro del alcance de sus capacidades, la facultad de reconocer, definir y resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades comunes trabajando conjuntamente.
- 2.- La acción del grupo esta basada sobre el consenso general del grupo, logrado mediante la participación de todos sus integrantes de acuerdo con sus aptitudes diferenciales para contribuir.

Se desprende de esto que las actividades de los grupos son más aceptables y más exitosas cuando se desarrollan por el grupo como un todo que cuando son el producto de la tendencia de cualquier individuo.

- 3.- La productividad del grupo puede incrementarse mediante esfuerzos, tanto del total de sus miembros como de los integrantes individualmente, para mejorar sus capacidades en relaciones humanas para fomentar una mejor interacción del grupo y también mediante la valoración continua del progreso hacia

la meta y de los medios empleados para lograr tal progreso.

La característica esencial del grupo democrático consiste en que las decisiones son tomadas por el grupo como un todo, participando cada miembro sobre la base de sus habilidades e intereses.

El funcionamiento del grupo está bajo el control de sus integrantes y se puede hacer más eficiente y más eficaz.

El grupo "autocrático" está dominado por un individuo o una "camarilla de poder". Los miembros ordinarios de la asociación pueden llevar a cabo ciertos actos de la conducta democrática, pero solo están presentes para aprobar ciegamente las decisiones de la conducción.

En los grupos de este tipo hay amplias diferencias de "status" entre los integrantes, y la comunicación tiende a realizarse en un solo sentido: de los conductores a los integrantes.

Las ideas se aceptan sobre la base de su origen, no por su valor intrínseco. Cuando un integrante intenta invertir la dirección de la comunicación, generalmente se le hace callar.

El ejemplo clásico del grupo autocrático es la unidad militar. Otro ejemplo radica en ciertos negocios pequeños que tienen un directorio elegido entre los accionistas. A menudo un único individuo posee la mayoría de las acciones y el directorio, integrado por accionistas minoritarios, solo reproducen servilmente el plan, las necesidades y los deseos del grupo dominante. El grupo autocrático contiene, por lo general, la semilla de su propia destrucción.

El retiro, la enfermedad o la muerte del conductor autocrático ocasiona comúnmente una disputa por el poder entre sus sucesores, tal situación puede conducir a la asunción del poder por otro dictador u otro camarilla. Esta situación puede dar como resultado la formación de un grupo democrático, o bien el grupo puede disiparse en el olvido.

Los grupos democráticos tienen mayor motivación hacia el trabajo, más satisfacción entre los integrantes y mayor productividad. Hay menos descontento y menos demostraciones de frustración y de agresión entre los integrantes.

El grupo autocrático no puede competir con el democrático en ningún aspecto de la productividad.

Dentro de estos grupos se encuentra una excesiva irritabilidad, hostilidad y agresividad a menudo dirigida hacia los compañeros como también hacia el conductor autocrático. Los integrantes de tal grupo son propuestos a ser apáticos, en su actitud general aún cuando secretamente estén disconformes. Los individuos son mucho más subordinados y muestran un mínimo de facultad creadora. Cuando el autócrata está ausente sobreviene muy poca o ninguna actividad. La crítica de los compañeros o los intentos de dominarlos son mucho más generalizados en este ambiente que cuando prevalece la democracia.

Tanto la lógica del empleo de medios democráticos en una sociedad democrática como los resultados de la investigación mencionada anteriormente, señalan la importancia del empleo de los procedimientos del grupo democrático para el eficaz logro de la meta.

En la industria, entre las amas de casa, en el aula y aún entre los militares, se ha demostrado que hacer participar a la gente en la discusión del grupo y tomar las decisiones en una atmósfera democrática conduce a disposiciones más favorables hacia la decisión y a un mejor acatamiento de ésta.

### 3. PROCESO DE INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Todo grupo tiene una cierta historicidad que influye en su comportamiento, es diferente la dinámica de un grupo que se inicia, a la de otro ya preformado, éstos conocen mejor lo que se puede esperar de los miembros, de lo que se debe hacer y cómo hacerlo , poseen un código, etc. De ahí que como dirigente de un grupo, resulta indispensable conocer la historia del grupo con el que se va a trabajar.

Como todo fenómeno que se da en el tiempo y en el espacio, el grupo tiene un desarrollo que podemos describir de la siguiente manera:

#### 3.1 Relación Persona-Grupo

Al principio los participantes no se conocen, no existe un grupo propiamente dicho, aunque se trate de una serie de personas que permanecen juntas.

En este momento (etapa de formación), el sentimiento es de inseguridad ante la nueva situación y los participantes dudan y titubean ante el hecho de compartir sus actividades, sentimientos o convicciones. Esta inseguridad propicia que se presente una "reacción de mesa" que poco a poco se supera a medida que va

surgiendo la confianza mutua. Esta reacción debe ser superada para que el grupo pueda continuar.

Generalmente es en esta fase cuando surge la idea del líder que conduce las acciones del grupo a feliz término, los participantes intentan conocer las características de cada uno, que les permita llegar a un grado de confianza y relaciones interpersonales adecuadas como requisito indispensable para trabajar juntos.

Lo que realmente se intenta buscar, es el grado de sinceridad y autenticidad de los demás, una vez que se "quitan las máscaras" puede presentarse cierta tendencia a mostrar actitudes de lucha o defensa, en busca del poder puesto que no habiéndose aún establecido la autoridad formal, puede generarse hostilidad entre los dirigentes que están en vías de surgimiento, para que los participantes puedan sentirse seguros, antes es necesario resolver dichos conflictos.

### **3.2 Factores que Limitan la Integración**

Resistencias Emotivas al Cambio Social.

El cambio social, implica una modificación del campo dinámico en el que se encuentre el grupo, pudiéndose

identificar tres tipos de fenómenos distintos en relación a este cambio social.

- 1.- Las estructuras de la situación social.
- 2.- Las estructuras de las conciencias que viven en esta situación social.
- 3.- Los acontecimientos seguidos de esta misma situación más el factor determinante, el que hará posible el cambio social, será siempre el clima de grupo que allí reine, ahora bien, el clima de grupo está siempre determinado por el tipo de autoridad que en él se ejerce, por lo cual se concluye que modificar las actitudes colectivas o producir un cambio social, consiste, casi en la totalidad de los casos, en introducir un nuevo estímulo de autoridad o una nueva concepción del poder.

Otro factor de importancia, lo constituyen las distancias sociales y barreras psicológicas.

La distancia social es un fenómeno intergrupo, consiste en que el otro sujeto es mantenido a distancia, a una distancia por cierto insuperable, por el solo hecho de pertenecer a un grupo diferente, se tratará según los casos, de diferencias culturales, de clase, de

separación en nivel educativo, en nivel intelectual o en nivel escolar, la distancia social es el resultado de un proceso de despersonalización del otro sujeto, proviene siempre de una percepción vertical del otro individuo.

Esto da como resultado un fenómeno llamado prejuicio, actualmente es algo admitido considerar el prejuicio como un síntoma, igual que en el caso de toda reacción neurótica, el prejuicio es una respuesta a una frustración; en este caso a una frustración social, cuando provoca ansiedad, la frustración social desencadena en algunas personas la acción de tres mecanismos de defensa, siendo estos los siguientes:

- La generalización gratuita
  
- El desplazamiento o descarga agresiva
  
- La racionalización o autojustificación

Uno de los desafíos que debe afrontar y destacar el responsable de un grupo de trabajo, es el de favorecer y asegurar el crecimiento de su grupo. Para un grupo de trabajo, crecer es hacerse más eficaz, más creador a nivel de la tarea, pero hay que tomar en consideración



que no hay creatividad duradera ni auténtica, al nivel de la tarea, mientras los miembros de un grupo de trabajo no hayan logrado integrarse como grupo.

### 3.3 Factores que facilitan la Integración

La integración de grupos hoy en día, es indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.

Los grupos son una formación social organizada, que persiguen metas y necesidades comunes.

Cuando los grupos desempeñan tareas laborales, actúan como un equipo y tratan de desarrollar un estado de cooperación denominado "trabajo en equipo". Un grupo es capaz de trabajar en equipo cuando las personas que lo integran conocen las características y capacidades de cada uno de los miembros con quienes van a colaborar, además de estar preparados para la realización de diversas funciones, así como para la cooperación.

Los factores más representativos que facilitan la integración de un grupo, son los siguientes:

- Que sus integrantes interactúen frecuentemente.

- Que se reconozcan unos a otros, como miembros pertenecientes al grupo.
- Que personas ajenas al grupo, los reconozcan también como miembros de éste.
- Que todos acepten las normas establecidas para el grupo.
- Que se inclinen por aspectos de interés común.
- Que se constituya una red de papeles entrelazados.
- Que se identifiquen con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.
- Que el grupo proporcione a sus integrantes, recompensas de algún tipo.
- Que las metas que buscan alcanzar, sean interdependientes.

- Que todos los integrantes del grupo, persigan al mismo como una unidad.
  
- Que actúen en forma similar respecto al ambiente.

El cumplimiento de estos puntos coadyuvara a facilitar la integración del grupo.

Para lograr una adecuada integración, se tienen que tomar en cuenta elementos que van a contribuir en forma decisiva hacia el logro de las metas y objetivos grupales.

a) Los Miembros del Grupo

El factor básico de todo grupo, son las personas que lo forman, ellas constituyen la razón de ser del grupo y sobre ellas se revierten los beneficios generados.

b) Los Recursos del Grupo

Son los conocimientos de los miembros del grupo, así como los instrumentos u objetos que utilizan para que el grupo logre sus metas.

### c) Las Metas del Grupo

Las metas del grupo son independientes y promovidas por los miembros. Esto significa que un miembro sólo puede lograr la meta o parte de ella en la medida en que todos los demás también puedan lograrla.

### d) Las Relaciones del Grupo

Un aspecto importante del grupo son las relaciones. Los grupos son por naturaleza, una situación social y en su proceso de generar los bienes tangibles e intangibles que requieren, sus miembros se relacionan entre sí de maneras diversas, para mejor aprovechamiento de sus medios, sin embargo, los miembros no se relacionan exclusivamente para la producción y por el contrario, en el proceso de activarse para el logro de un bien común, se van conociendo mejor y compartiendo intereses y simpatías que faciliten las relaciones más específicas de producción de bienes tangibles.

## 3.4 Ventajas de una buena Integración

Una vez que los integrantes de un grupo han superado las diversas etapas de formación del mismo y se constituyen en un auténtico grupo de trabajo, resulta más sencillo mencionar las principales ventajas y beneficios que

implica el trabajar en equipo. Estas ventajas son las siguientes:

a) Conocimiento de los Antecedentes

Cada miembro del grupo de trabajo, a través de reuniones diversas, tiene la oportunidad de conocer en forma detallada los antecedentes de la problemática que afecta el trabajo.

b) Discusión en el Grupo

La información que se obtiene a través de la discusión de un problema, contribuye al esclarecimiento de los mismos. Generalmente este beneficio se conserva a largo plazo.

c) Responsabilidad y Compromiso

La participación directa en un grupo de trabajo, brinda la oportunidad de presentar propuestas y sugerencias para la mejor atención de los problemas que enfrenten. Esta situación contribuye a que los miembros acepten el compromiso y la responsabilidad que implican las acciones que habrán de emprenderse en la realización de las tareas.

d) Información Directa

El hecho de que la comunicación se produzca en el seno de las reuniones de grupo, permite que cada uno de sus integrantes reciba en forma directa, la información de su jefe inmediato; esto confiere mayor claridad y confianza: así el mensaje no es susceptible de distorsión.

e) Comunicación

Los grupos de trabajo realizan periódicamente reuniones de trabajo. Durante el desarrollo de las mismas, se produce la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo; eliminando las jerarquías.

f) Comprensión de la Tarea

La posibilidad de trabajar en grupo, aumenta significativamente la posibilidad de comprender los propósitos de las tareas asignadas.

g) Desarrollo de Habilidades

El trabajar en grupo, incrementa la participación asertiva; se aprende a compartir, a cooperar y a escuchar las opiniones y los mensajes de los demás.

h) Rapidez en la Tarea

Otra ventaja de una buena integración, la constituye, sin duda, que las responsabilidades encomendadas a cada miembro del grupo, se realicen con mayor eficiencia y rapidez.

## CAPITULO II.

### EL LIDER

#### 2. Diferentes Conceptualizaciones

##### 2.1 Antecedentes Históricos

##### 2.2 Características y Habilidades

2.2.1 Humano

2.2.2 Técnico

2.2.3 Conceptualización

##### 2.3 Estilo de Liderazgo

2.3.1 Participativo

2.3.2 Autocrático

2.3.3 Democrático

##### 2.4 Factores que influyen en las Metas y Objetivos de un Líder



## ***EL LIDER***



## EL LIDER

### 2. DIFERENTES CONCEPTUALIZACIONES

De acuerdo con George R. Terry "El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo".

Roberto Tannen Baum, Irving R. Wesheler y Fred Massarick definen al liderazgo como "El hecho de ejercer una influencia interpersonal en una situación y dirigirla, a través de un proceso de comunicación, a la obtención de una meta o metas especializadas".

Harold Koontz y Cyril O'Donnel afirman que "El liderazgo es una capacidad de influir sobre las personas para que se unan, con el fin de lograr una meta común".

Una revisión de lo dicho por otros autores indica que la mayoría de los que escriben sobre administración coinciden en que el liderazgo es el "Proceso de influir sobre las actividades de un individuo o un grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada".

Es importante apuntar que esta definición no hace mención de ningún tipo especial de organización. En cualquier situación donde alguien esté tratando de influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo, existe liderazgo. Por lo tanto, todos tratamos de ser líderes en algún momento dado, sin importar que nuestras actividades estén dirigidas hacia los negocios, a instituciones educativas, u hospitales, a organizaciones políticas o a la familia.

También tenemos que tener presente que cuando ésta definición menciona al líder y a su seguidor, no debemos suponer que sólo hablamos de una relación jerárquica, como podría ser la relación jefe-subordinado, siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, éste individuo es el líder potencial y la persona sobre la que trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un pariente.

## **2.1 Antecedentes Históricos**

Durante muchos años, la forma más común de estudiar el liderazgo se encontraba en las características del líder, sugiriendo que existan ciertos rasgos, como la energía física o la amistad, que eran esenciales para

que el liderazgo fuera eficaz, se considera que estas cualidades personales inherentes con la inteligencia, podrían transferirse de una situación a otra. Y como no todos los individuos las tienen, solo sus poseedores podrían considerarse líderes en potencia.

Por consiguiente, este enfoque parecía cuestionar la importancia de capacitar individuos para asumir puestos de liderazgo, implicaba que si se podía descubrir la forma de identificar y medir estas cualidades de liderazgo (que son innatas en el individuo), se podría separar a los líderes de los que no lo son. Entonces el adiestramiento para el liderazgo solo sería beneficioso para personas con características inherentes de líder.

La revisión de las investigaciones que usan este enfoque que basa el liderazgo en ciertas características, ha producido muy pocos resultados consistentes o de alguna importancia.

Algunos estudios empíricos sugieren que el liderazgo es un proceso dinámico, que varía según la situación, con cambios en los líderes, en los seguidores y en las situaciones.

Los escritores recientes sobre el tema del liderazgo parecen apoyar este enfoque de que el comportamiento del líder varia según la situación de que se trate.

En el planteamiento situacional frente al liderazgo, el enfoque es sobre el comportamiento observado y no sobre alguna habilidad innata o hipotética ni sobre una capacidad adquirida o potencial para el liderazgo. En lo que se pone énfasis es en el comportamiento de los líderes, los miembros de su grupo (seguidores) y en situaciones distintas. Con este énfasis sobre el comportamiento y el medio, se fomenta más la posibilidad de adiestrar individuos para adaptar sus estilos de comportamiento de líder a distintas situaciones. Por lo tanto se cree que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficacia en posiciones de liderazgo por medio de educación, adiestramiento y desarrollo.

Existen algunos otros enfoques que explican las cualidades de un buen líder, entre las que podemos mencionar:

La que se refiere a la búsqueda de características tales como: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras que muestran a los líderes como personas de rasgos muy especiales.

En estos términos, ¿Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad; en individuos a quienes generalmente se reconoce como líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, Marthin Luther King, Mahatma Gandhi, etc.) y que no poseen los rasgos de los no líderes?, pero los ejemplos citados corresponden a personas con características diametralmente opuestas, si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes. Los intentos de los trabajos de investigación por aislar dichos rasgos, han llevado a rotundos fracasos.

Pero si la investigación pretendía descubrir los rasgos asociados con el liderazgo, los resultados pueden interpretarse bajo una luz más impresionante, la inteligencia, el dominio, la seguridad en sí mismo, el dinamismo y los conocimientos relacionados con determinadas tareas son cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo.

#### Enfoque Conductual

Ante el fracaso de la teoría de los rasgos, se impulsó a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes.

Se esperaba que la teoría conductual aportara no sólo respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que, de tener éxito, sus aplicaciones prácticas serían muy distintas a las de las teorías de los rasgos.

Si los estudios de la conducta lograban detectar los determinantes conductuales decisivos de liderazgo, se podría entrenar a las personas para que se conviertan en líderes, es decir, si el líder posee ciertos comportamientos típicos, es posible enseñar el liderazgo; de tal suerte, se podrían diseñar programas que inculquen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes.

Ello constituye una posibilidad más interesante que la ofrecida por el enfoque de rasgos; pues significa que podemos ampliar el número de líderes; si el entrenamiento da resultado, nunca habría escasez de líderes.

## 2.2 Características y Habilidades

Las características básicas para el líder de una organización de cualquier tipo son las siguientes:

### 2.2.1 Humano

Un jefe o cualquier otro líder que al menos conozca las teorías de motivación y que comprenda sus elementos, está más consciente de la naturaleza de las fuerzas de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas, así como de administrarlas, de tal manera que obtenga las respuestas deseadas. Los líderes proporcionan apoyo en la tarea y psicológico a sus seguidores, los ayuda a reunir recursos, presupuestos y otros elementos que son esenciales para ejecutar el trabajo.

### 2.2.2 Técnico

La habilidad técnica (poder de la pericia) del líder se deriva de la especialización en el aprendizaje. Es la fuerza que brota de la persona y la información que tiene acerca de un acontecimiento y la experiencia, de modo que constituye un tipo importante de poder dentro de la sociedad tecnológica moderna.

### 2.2.3 Conceptualización

Es la capacitación de pensar en términos de modelos de marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo, se hace cada vez más importante en



los empleos de alto nivel. Esta se relaciona con ideas, en tanto que las aptitudes humanas conciernen a las personas y las técnicas a las cosas.

El análisis de las aptitudes de liderazgo nos ayuda a explicar por qué a veces los jefes de departamento desempeñan con muchas deficiencias el papel de jefe de grupo, tal vez no tengan la combinación adecuada de características necesarias para un empleo de más alto nivel, sobre todo el aspecto adicional de lo conceptual.

### **2.3 Estilo de Liderazgo**

Antes de 1949, los estudios de liderazgo se basaban en gran parte en el intento de identificar los rasgos que poseían los líderes. Esta teoría perdió mucha aceptación con la aparición de la escuela conductista de la psicología.

El liderazgo de éxito depende de los hechos y no de los rasgos, éste exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas.

Estos tres elementos -líder, seguidores y situación- son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta idónea de liderazgo.

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores; representan su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestos en práctica, los estilos que se examinarán se utilizan en combinaciones y no por separado, pero se estudiarán individualmente para aclarar las diferencias entre los mismos:

### 2.3.1 Participativo

El líder participativo consulta con sus subordinados acerca de las decisiones y acciones propuestas, y fomenta su participación. Este tipo de liderazgo se percibió como un espectro que iba desde la persona que no toma acción sin la concurrencia de los subalternos hasta la que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

Una variante del líder participativo se encuentra en el caso de la persona que da apoyo. Los líderes que caen dentro de esta categoría pueden concebir su tarea no sólo como aquella que consiste en consultar con los subordinados y considerar cuidadosamente sus opiniones, sino también como aquella en la que hay que hacer todo lo posible para dar apoyo a los subalternos en el cumplimiento de sus deberes.

Rensis Likert, desarrolló durante sus investigaciones algunos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes.

Como exponente de la administración participativa, concibe al administrador efectivo como aquel que se haya fuertemente orientado hacia los subordinados, y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales como unidad. Todos los miembros del grupo, incluso el administrador o el líder, adoptan una relación de soporte en la cual sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas. Puesto que va encaminado a las motivaciones humanas.

En general Likert, encontró que aquellos administradores que aplicaban el estilo participativo tenían gran éxito como líderes. Además, que los departamentos y organizaciones administrados mediante este sistema eran más efectivos en el establecimiento de metas y en lograrlas, y generalmente eran más productivos. Likert atribuyó esto, sobre todo, al grado de participación en la administración y a la medida en que se mantenía la práctica de las relaciones de soporte.

### 2.3.2 Autocrático

Existen tres tipos de dirección que las gentes utilizan comúnmente en sus esfuerzos para guiar y motivar al personal. Estamos más familiarizados con la dirección autocrática. La utilizaron durante generaciones los dirigentes, en el ejército y en la iglesia, cuando las empresas de negocios alcanzaron la etapa en que necesitaron dirección, adoptaron los métodos de estas instituciones.

La dirección autocrática se justifica mejor por el hecho de que el dirigente realiza toda la actividad pensante, de planificación y de organización, y su personal cumple sus deberes según la directiva de aquél. El dirigente autocrático no es necesariamente un dirigente hostil, ni tampoco alcanza sus metas mediante métodos impuestos por la fuerza o dogmáticos. En ocasiones puede tener un trato muy amable y convencer a los hombres de que hagan lo que él desea, es decir, en ocasiones recurren al soborno. Los subordinados llegan a saber que si siguen exactamente sus instrucciones y hacen lo que él desea que hagan, se les darán ciertas recompensas.

La clave de la dirección autocrática es que el dirigente no recibe de buen grado las ideas que le presentan los miembros de su personal. Los hombres que trabajan con un

dirigente autocrático pronto llegan a saber que su trabajo consiste en desempeñar las labores que se les asignen. No tienen que razonar o pensar mucho. Es un obstáculo el ser creador o tener alguna idea original cuando se trabaja para un dirigente autocrático. El espera iniciar las cosas y quiere que sean otros hombres los que las realicen. Si alguien más comienza a tener ideas sobre iniciaciones el dirigente lo rechaza.

Todos los supervisores utilizan este tipo de dirección donde están sometidos a presión y las cosas deben hacerse rápidamente. Entonces el supervisor recurre a exigir y a ordenar que se trabaje con celeridad. Siempre que su actitud sea la correcta puede alcanzar resultados con este método, en situaciones especiales.

Un dirigente autocrático típico podría describirse más o menos así. Es un trabajador diligente, dinámico y activo. Es un hombre que obtiene resultados mediante el esfuerzo y el poder a secas, cuando ronda por la planta, las cosas comienzan a saltar y la gente trabaja por él porque tiene una personalidad poderosa y conoce lo que se hace; sin embargo, tiende a criticar abiertamente al personal.

En ocasiones se muestra hostil hacia él, a menudo no siente respeto por su personal y como resultado, los

buenos operarios no trabajan para él, por lo regular ellos se sienten molestos por este tipo de clima y buscan otro empleo.

Cuando el dirigente autocrático sale de la localidad, todo mundo se alegra de verlo partir, en ocasiones la gente se hecha a dormir cuando él está lejos y no despertará hasta su regreso. Cuando regresa, todo mundo despierta sobresaltado y su personalidad dinámica arrastra a la gente. Por lo general no logra desarrollar dirigentes que puedan sucederle, cuando deje el trabajo, las cosas a menudo se vienen abajo durante algún tiempo hasta que otras personas forman directivos capaces de asumir responsabilidades.

Con frecuencia el dirigente autocrático se convierte en un embotellamiento de la organización debido a que la gente tiene que acudir ante él para la toma final de decisiones. No es la clase de persona que le guste delegar responsabilidad y autoridad, y como resultado de ello, hace que la toma final de decisiones se base en la inspección personal.

El dirigente autocrático en realidad dice: "Háganlo a mi manera".

Las ventajas de la dirección autocrática se presenta a continuación:

Por lo regular existe una gran flexibilidad en la organización. Un hombre puede tomar decisiones rápidas y obtener una acción enérgica, existe un control centralizado, lo cual significa que las decisiones clave que afectan a toda la organización provienen de una sola persona. Los dirigentes de este tipo a menudo alcanzan gran éxito en las organizaciones pequeñas que pueden ser administradas por una sola persona.

Es más probable que la dirección autocrática alcance el éxito con un personal carente de educación y de adiestramiento especial. Cuanto más inteligentes y mejor adecuados son los subordinados, menos responderán a la dirección autocrática. Algunos dirigentes autocráticos a causa de sus capacidades técnicas y de su fuerte personalidad, casi pueden hipnotizar a los hombres para que trabajen a su servicio en situaciones que no son particularmente buenas para el trabajador.

El dirigente autocrático es por lo general un hombre decisivo, de acción que va directamente al problema, debido a que sabe lo que quiere y cómo obtenerlo, no siente la necesidad de ninguna ayuda de la gente de su organización, él piensa que tiene respuestas mejores que

su personal y no se molesta en pedir a otros que participen con él en la administración. Muchas empresas fueron formadas por dirigentes autocráticos que administraron la organización sin la ayuda de nadie y que vencieron grandes obstáculos para triunfar; tiende a permanecer aislado de sus hombres y su comunicación descendente es mala, se comunica sólo con sus superiores y da órdenes directas a sus subordinados. No consulta a la gente cuando elabora políticas a seguir y es poco lo que deja trascender acerca de los planes futuros. Deja que el personal conozca sólo las metas inmediatas. Por lo regular otorga poco reconocimiento al personal por el trabajo bien hecho.

Como resultado de este comportamiento la gente de su organización no está bien informada y muchos mostrarán poca iniciativa, se sentirán resentidos hacia su jefe, y mostrarán este resentimiento en forma directa o indirecta.

Algunos dirigentes autocráticos tienen métodos más amistosos y ayuda a sus empleados con alguna forma de reconocimiento. Estos hombres sienten responsabilidad hacia sus subordinados pero no les comunican sus planes. No hacen que sus hombres participen ni se comprometan en tomar decisiones, no hace ningún esfuerzo por compartir su dirección. Este tipo de autócrata benevolente es



visto con mejores ojos, pero no existe ningún esfuerzo de equipo y todo mundo trata de ganarse el favor del jefe, favor que éste negocia a cambio de su lealtad. Como resultado de ello, la gente se muestra más suspicaz entre sí y falta el esfuerzo de equipo.

### 2.3.3 Democrático

El tercer tipo de dirección se conoce como dirección democrática y se trata de un intento de imbuir en los demás un sentido de responsabilidad que permite a la gente participar en la toma de decisiones, a fin de permitirles tener la sensación de que hay algo suyo en el trabajo, de suscitar en el personal el deseo de trabajar en favor de los objetivos de la organización, de permitir a la gente saber que sus directivos la entienden, la estiman como persona. Se trata de una dirección positiva que construye dentro de la persona la urgencia de hacer un buen trabajo.

Funciona más o menos como esto: El dirigente dice a los miembros de su personal lo que trata de lograr, les explica las metas a fin de que entiendan las cosas y se interesen en ellas, trata de aclararles no sólo lo que se trata de hacer, sino las razones de sus deseos. Después los estimula a pensar y a discutir el problema. Cuando ellos participan asumen alguna responsabilidad y

entonces la presión de hacer bien las cosas, proviene de ellos.

El espíritu de equipo los impulsa y resultan motivados por un esfuerzo para hacer un buen trabajo para el grupo.

El dirigente democrático en realidad dice a sus hombres: "¿Cómo piensan ustedes que debemos proceder?".

Lo que sucede en este tipo de dirección es que el dirigente comparte su autoridad con los hombres de su personal y aumenta su fuerza con eso, porque ellos tienen mayor confianza en él. La relación con sus hombres deviene en relación mutua que da por resultado la cooperación, se da cuenta de que su bienestar depende de sus subordinados, siempre es justo y consistente al otorgar reconocimientos y evita todo lo que tiende a interferir con la solidaridad y el éxito del grupo, ve por las necesidades y por los intereses de la gente que integra su personal, y ellos a su vez ven por las necesidades de él para alcanzar una elevada producción.

He aquí una muestra del dirigente democrático en acción. Es un hombre que obtiene su máxima satisfacción en el desarrollo del personal y en construir hombres, le gusta ayudar a los demás y disfruta al ver que los hombres

asumen responsabilidades y crecen con la experiencia y la oportunidad. Este dirigente integra un equipo fuerte y canaliza el poder cerebral de las gentes a su alrededor, sabe escuchar y se comunica con sus hombres.

Delega responsabilidad, autoridad y trata de quedar libre para planificar, pensar y organizar. Cuando sale de la planta las cosas funcionan casi tan bien como cuando está en ella, porque la misma gente es la que hace el trabajo. Tiene en el trabajo un esfuerzo de equipo, que lo pone en condiciones de salir cuando es necesario, sin alterar la eficiencia de su organización, ha hecho que se desarrollen uno o dos hombres que son capaces de sustituirlo. Si se le promueve y asciende en la escala, ya hay alguien que está preparado para ocupar su puesto y asumir sus responsabilidades.

Aunque la mayoría de los buenos supervisores usan diferentes clases de dirección, ellos confían principalmente en un tipo, aunque utilizan otros estilos cuando la situación lo requiere.

Sin embargo, la dirección democrática es la más efectiva. De hecho, los supervisores casi se ven obligados a convertirse en dirigentes democráticos debido al tipo de hombres formados en estos tiempos. Hace una generación los hijos se dejaban ver, pero no se

hacían oír. La palabra del padre era la ley, él era el gobernador de la familia y los hijos aprendían a hacer lo que se les decía. En aquellos tiempos, el dirigente autocrático, triunfaba. Los hombres trabajan y hacían lo que se les decía porque si no lo hacían su jefe los amenazaba con cesarlos o disciplinarlos.

En la actualidad criamos una clase diferente de hombres. Los niños ponen en duda las órdenes de sus padres, desarrollan más capacidad para pensar por sí mismos, por ser creadores y por mostrar iniciativa. En ocasiones ellos son los que tienen razón y los padres son los equivocados. Mediante la discusión y la dirección democrática el padre puede dirigir mejor a sus hijos si se vale del tipo de autoridad que permite a los niños usar más la cabeza y pensar por sí mismo. Puede utilizar la dirección democrática y aún mantener la disciplina. Cuando un niño que ha crecido en este medio se convierte en adulto y acude a trabajar; ante una orden puede decir: "¿Por qué no hacerlo en esta forma y ahorrar tiempo y esfuerzo?". El dirigente autocrático probablemente dirá: "¿Quién es aquí el jefe?". Haz lo que te digo, y yo haré todo lo relativo a pensar en planificar. ¡Tu harás lo que te diga!. En esta forma, el dirigente autocrático puede perder a un buen hombre, creador y con iniciativa y que no puede trabajar en el dominio restringido de un dirigente autocrático.

El dirigente democrático es capaz de trabajar con este nuevo tipo de hombres porque recibe de buen agrado las ideas y las sugerencias de otras personas, utiliza los cerebros de los hombres que están en su organización y les da pleno crédito por sus ideas. Sin embargo, el dirigente democrático no toma sus decisiones por voto popular aunque recibe de buen agrado los pensamientos y las sugerencias de los demás, las decisiones finales las toma él, después de ponderar y utilizar las ideas que pueda.

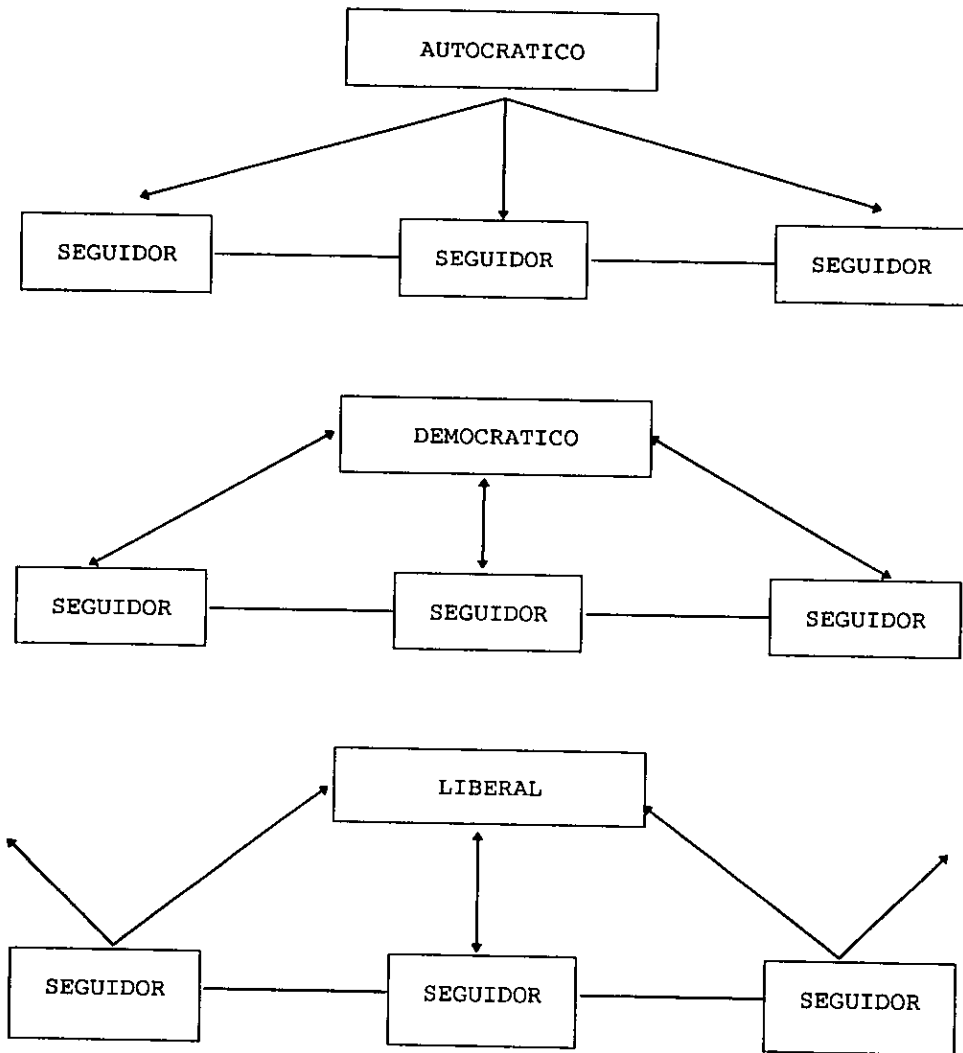
Debido a la velocidad de cambio que tienen lugar en las modernas empresas, los dirigentes futuros deberán ser democráticos si desean sobrevivir. El dirigente que canaliza el pensamiento de sus hombres es el que con mayor probabilidad se mantendrá al ritmo de los pensamientos nuevos porque la creatividad de todos sus hombres trabajan para él, porque a la mayoría de la gente le gusta ser libre, le gusta pensar por sí misma, utilizar su propia iniciativa. Como resultado de ello este dirigente obtiene más de sus hombres, hace que sus hombres le digan lo que desean hacer, lo que pueden hacer y cómo pueden hacerlo, logrando a menudo obtener más de lo que se les exige y se cercioran de que las cosas funcionan adecuadamente.

El dirigente democrático trata de hacer que sus hombres participen en el desarrollo de políticas y planes futuros, los mantiene informados sobre las políticas de la administración y les explica las razones en que se basa. Como resultado su personal conoce las políticas de la compañía y los planes para el futuro. Saben qué es lo que se espera de ellos y por qué. Debido a que el dirigente democrático delega mayor autoridad y responsabilidad posible, la gente se mantiene más interesada en su trabajo, las altas y bajas de personal y la insatisfacción en el trabajo se reducen y la producción aumenta.

Es más probable que el dirigente democrático obtenga mejores resultados que el dirigente autocrático o el que practica otro estilo, porque a los hombres les gusta trabajar para este tipo de jefes y quieren producir para él. El ve por sus necesidades. Ellos a su vez por las necesidades de producción que él tiene. Por el hecho de pensar en un problema, el discutirlo entre ellos y de aportar ideas, los hombres llegan a participar y se consagran de tal manera que sienten que en el trabajo hay algo que es suyo. Debido a que tienen una parte en el proceso de tomar decisiones y de dictar políticas, se les ha motivado para que desempeñen una parte más activa en alcanzar las metas que han ayudado a establecer.

Por supuesto, ningún dirigente es completamente democrático o autocrático aunque cada uno tenderá a ser más de un tipo que de otro, en gran parte el secreto del éxito de un dirigente está en saber cuando debe ser autocrático, cuando debe ser democrático y cuando poner en práctica otro estilo.

FLUJO DE INFLUENCIA DE TRES ESTILOS DE LIDERAZGO





## 2.4 Factores que influyen en las metas y objetivos de un líder.

El liderazgo es un importante aspecto de la administración.

En efecto, la capacidad para guiar y dirigir con efectividad, son algunos de los requisitos determinantes para ser un administrador efectivo; también es obvio que emprender las demás funciones de la administración (realizar todo el trabajo administrativo), tiene una importante implicación, en términos de garantía de la efectividad del ejecutivo como líder. Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo, con objeto de combinar los recursos humanos y materiales de forma tal que se logren los objetivos de grupo deseados.

La clave para hacerlo es la existencia de una clara función administrativa, y de un determinado grado de discreción, o de autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

La esencia del liderazgo radica en el deseo de las personas por seguir a alguien, deseo que convierte en líder a un individuo. Además, las personas tienden a

seguir a aquéllos a quienes perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades.

Por consecuencia, se puede inferir que el liderazgo y la motivación están íntimamente interrelacionados. Al comprender los motivos, se puede apreciar mejor lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en tal o cual forma.

Un segundo elemento parece ser una rara habilidad para inspirar, es decir, para animar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto. Mientras el uso de estímulo parece centrarse en los subalternos y sus necesidades, la inspiración emana del líder del grupo. Tiene cualidades carismáticas que inducen a la lealtad, a la devoción y al celo de los seguidores para promover su bienestar. Esta no es una cuestión de satisfacción de necesidades; más bien se trata de dar apoyo altruista a un líder escogido.

Las mejores pruebas del liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperadas y temidas, como las de una nación ante una batalla decisiva, un campo de prisioneros con moral excepcional, un líder derrotado al que no abandonan sus fieles seguidores. Algunos podrán argüir que tal devoción no es enteramente altruista, que también se puede explicar la razón por la cual quienes

afrontan una catástrofe seguirán a alguien en quien ellos confían, en forma desinteresada. Pero pocos pueden negar el valor del carisma en cada caso.

Un tercer componente está relacionado con el estilo del líder y el clima que crea como resultado. Por ello la gran intensidad de la motivación depende de las expectativas, de las recompensas percibidas, del monto del esfuerzo requerido, del trabajo que ha de realizarse, y de otros factores que son parte del ambiente laboral. Se ha visto también como el clima organizacional influye sobre la motivación.

Estos conocimientos han conducido a una considerable investigación y formulación de teorías sobre la conducta del liderazgo.

Dado que casi todo puesto funcional dentro de una empresa organizada está planeado para satisfacer a los participantes, y como consecuencia ser más productivo para la organización, a través de quienes puedan ayudar a otros a satisfacer su deseo por cosas como: dinero, categoría, poder u orgullo de realización; debe quedar claro que los líderes siempre deben existir en la vida social. En realidad, tal vez el principio fundamental del liderazgo sea - puesto que las personas tienden a seguir a aquéllos en quienes ven una forma de satisfacer

sus propias metas - que cuando más sepa un administrador respecto de qué estimula a sus subordinados, y cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, probablemente sea más efectivo como líder.

La naturaleza situacional y contingente de los estilos de liderazgo ha sido bien caracterizada por Tannenbaum y Schmidh, en su concepto de un liderazgo continuo. Concebido el liderazgo como la posición que incluye diversos estilos, los cuales van desde el que se interesa esencialmente en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado. Estos estilos varían según el grado de autoridad que un líder o administrador otorgue a los subordinados.

El concepto de continuidad reconoce que un estilo apropiado de liderazgo depende de las situaciones y personalidades. Tannenbaum y Schmidh consideraron que los factores más importantes que podrían influir sobre las metas y objetivos de un líder a lo largo de esta continuidad son:

- a) Las fuerzas que operan en la personalidad del líder incluyendo su sistema de valores, la confianza en los subordinados, la inclinación hacia los estilos

de liderazgo, y los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas.

- b) Las fuerzas que existen en los subordinados y que afectarán el comportamiento del líder.
- c) Las fuerzas que existen en la situación, tales como valores y tradiciones organizacionales, la efectividad del trabajo de los subordinados como unidad, la naturaleza de un problema y si la autoridad para manejarlo puede ser delegada con seguridad, y la presión del tiempo.

A continuación se mencionan algunas características que pudieran apoyar el desempeño del líder:

#### Vocación

"No es posible hacer nada bien en esta vida, a menos que se sienta el gusto de hacerlo".

Lo fundamental para el líder es el deseo de serlo; sólo aquéllos que tienen gran necesidad de influir en el rendimiento de otros, y que sienten verdadera satisfacción al hacerlo, pueden dirigir con eficacia. El líder con vocación tendrá siempre un estilo, un modo especial de comportamiento en la manera de utilizar los

mecanismos y las relaciones formales e informales que pueden existir en una organización para orientar, animar y estimular las actividades de sus miembros hacia los intereses colectivos.

#### Estabilidad Emocional

El líder necesita madurez psicológica y una escala de valores, convicciones y actitudes estables. Así podrá mantenerse firme entre los bandazos de las presiones: frío bajo las ráfagas de la pasión, objetivo ante la crítica, ecuánime al dar o recibir órdenes, noble en reconocer sus errores y tranquilo al asumir responsabilidades.

#### Carácter

La vida nos enseña que el carácter es necesario en cualquier oficio, pero sobre todo en el de mandar. El carácter consiste en mantenerse libre de presiones extrañas, firme cuando se tiene certidumbre de la verdad, perseverante para continuar el esfuerzo hasta el final, fuerte ante el peligro. Es de mayor significancia en la vida del hombre el carácter determinante que la inteligencia misma.

El carácter no puede ser modificado substancialmente por ser función del temperamento, y que nos ha sido dado a través de nuestra vida.

Normalmente, las buenas cualidades-como el buen vino-se depuran con los años, ya que también aumentan la acerbidad de las malas cualidades.

#### Impulso de Autodesarrollo

El líder aprovechará todas las oportunidades de mejorar. Dedicado a su tarea con fe e ilusión. Con ambición de triunfo, será capaz y tendrá voluntad de trabajar en su propio desarrollo sin necesidad de que le propongan o impongan los demás. Deberá tener el dinamismo contagioso propio de las personas que poseen convicciones firmes. Seguro de sí mismo, sus subordinados tendrán fe en él y lo seguirán con plena confianza.

#### Flexibilidad y Mentalidad Abierta

Todas las cualidades que debe poseer un líder requieren otra muy sutil, de flexibilidad básica: el deseo de intentar con diferentes medios hasta dar con el que conduzca al fin deseado.

El hombre flexible tiene relaciones amplias y cordiales con otra gente, posee un modo práctico de resolver los problemas, se adapta a las circunstancias y a la manera de pensar de los otros.

#### Iniciativa

El líder deberá tener una visión del futuro, en cuanto a políticas y objetivos en el mediano y largo plazos. Las perspectivas que tengan de su organización deben ser las de un creativo soñador: lo que su institución será dentro de veinte años.



## CAPITULO III.

### TEORIAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

#### 3. Diferentes Conceptualizaciones

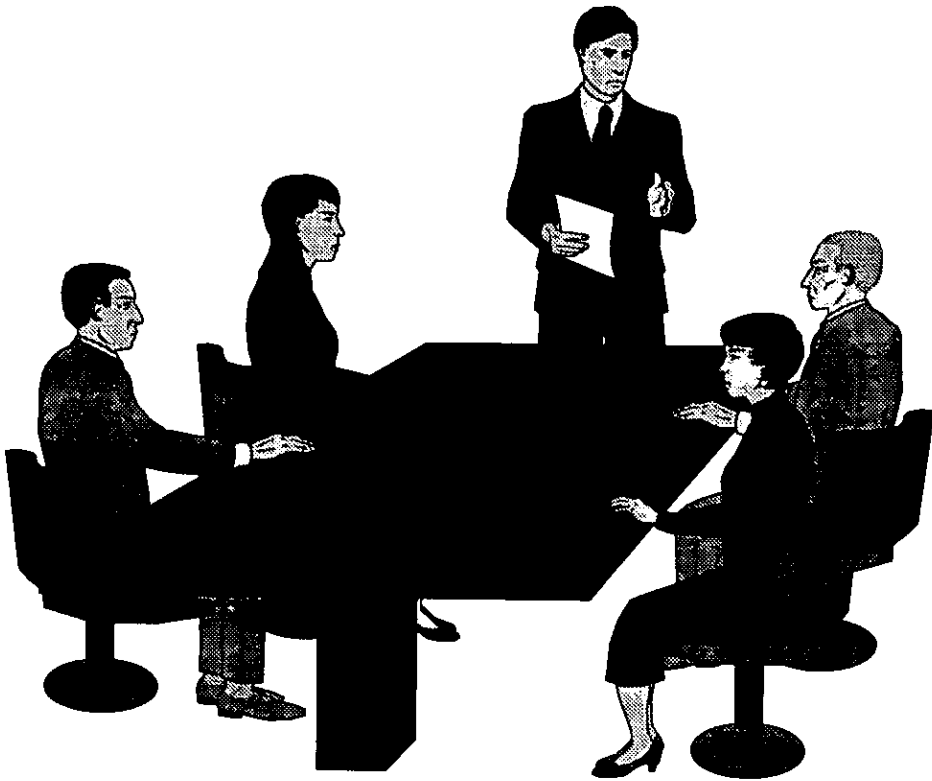
##### 3.1 Conducta - Tarea, Relación - Conducta

##### 3.2 Niveles de Maduración

##### 3.3 Determinación del Estilo Apropriado

##### 3.4 Modificación de los Niveles de Maduración

# **TEORIAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL**



## TEORIAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

### 3. DIFERENTES CONCEPTUALIZACIONES

Durante las últimas décadas, los practicantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el "mejor" estilo de liderazgo que resulta exitoso en la mayoría de las situaciones, sin embargo, la evidencia de la investigación indica a las claras que no existe un método único de liderazgo; los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente.

Se ha desarrollado una teoría de liderazgo situacional que le resulta útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación.

Esta teoría se basa en una relación entre cantidad de dirección (conducta de tarea), que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relaciones) y en el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determinan realmente el poder personal que pueda ejercer la necesidad de tener un módulo situacional. En el área de liderazgo ha sido reconocida la literatura sobre el tema desde hace varios años. Diversos estudios han

demostrado que el liderazgo situacional se basa en una interrelación entre la medida de dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder; el grado de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder y el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específico.

Este concepto se desarrolló para ayudar a aquellos que emprenden un puesto directivo a que tengan más éxito en sus interacciones diarias con otras personas, y a entender la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de sus seguidores.

De esta manera, aún cuando es indudable la importancia de las distintas situaciones que puedan surgir (entre los líderes, los seguidores, los supervisores, colegas, la organización, los requisitos de trabajo y el tiempo) en el liderazgo situacional, el énfasis se pondrá en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores. Los seguidores son vitales, porque como grupo, determinan el poder personal que el líder puede alcanzar.

### 3.1 Conducta-Tarea, Relación-Conducta

A través de la experiencia y de la investigación se ha podido llegar a concluir que no existe un modelo único de mando que garantice el desempeño exitoso, y que un líder exitoso es aquél que puede ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su medio, logrando a través de ellos los resultados deseados y necesarios.

Para este efecto, se ha desarrollado la teoría del liderazgo situacional, basada en una relación entre cantidad de dirección (conducta de tarea), que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo emocional (conducta de relaciones) y el nivel de madurez de los integrantes del grupo dirigido.

Podemos denominar conducta-tarea al conjunto de actividades que realiza un dirigente para:

- Organizar y definir los papeles de los miembros del grupo.
  
- Explicar qué actividades han de realizar y dónde, cuándo y cómo han de efectuarse.

El hombre de conducta de relaciones se aplica a los siguientes comportamientos del dirigente:

- Establecer y mantener relaciones personales con los miembros del grupo.
- Abrir canales informales de comunicación.
- Delegar responsabilidades, dando a los subordinados oportunidad de usar y desarrollar su potencial.
- Brindar apoyo socio-emocional, amistad y mutua confianza.

La forma típica de comportamiento de los dirigentes varía de uno a otro; algunos se caracterizan por dar mayor énfasis a la estructuración de las actividades del grupo en términos de cumplimiento de tarea, mientras que otros ponen su preocupación en proporcionar apoyo emocional. Algunos dirigentes se caracterizan por un buen grado de acciones en ambos sentidos, mientras que otros muestran poco interés en ambos.

Los patrones de comportamiento de los dirigentes se pueden trazar en dos ejes separados:

- Grado de conducta orientada hacia la tarea.
- Grado de conducta orientada hacia las relaciones.

Ejemplo:

(ALTA)	<u>III</u>	<u>II</u>
ORIENTACION HACIA LAS RELACIONES	A LA TAREA: BAJA A LAS RELACIONES: ALTA	A LA TAREA: ALTA A LAS RELACIONES: ALTA
(BAJA)	<u>IV</u>	<u>I</u>
	A LA TAREA: BAJA A LAS RELACIONES: BAJA	A LA TAREA: ALTA A LAS RELACIONES: BAJA
	(BAJA)	(ALTA)

ORIENTACION HACIA LA TAREA

Este esquema muestra cuatro estilos básicos de mando, por las características de conducta del dirigente.

Aquí se afirma si estos estilos pueden o no lograr efectividad, pues eso dependerá de la medida en que el estilo sea adecuado a las características de madurez del grupo al que esta dirigido el esfuerzo.

### 3.2 Niveles de Maduración

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder es saber identificar el nivel de madurez del individuo o grupo sobre el que se desea influir y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado.

Al examinar los componentes de la madurez, deben hacerse varios comentarios, primero, las personas motivadas por el éxito tienen ciertas características comunes, incluyendo la capacidad de fijar metas difíciles pero alcanzables; mayor interés en el logro personal que en las recompensas del éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo (¿lo estoy haciendo bien?) más que una referencia a actitud (¿qué tan bien le caigo al jefe?).

En segundo lugar, en términos de educación y experiencia, sostenemos que no existe una diferencia conceptual entre las dos, se puede adquirir un buen nivel de madurez en el trabajo a través de la educación o la experiencia o con alguna combinación de ambas, la única diferencia entre las dos es que cuando hablamos de educación, nos estamos refiriendo a experiencias normales en el aula, y la experiencia entraña lo que el individuo aprende por sí mismo o en el curso de su trabajo.



En tercer lugar, se ha argumentado que la educación y la experiencia afectan la habilidad, mientras que la motivación y el deseo de alcanzar el éxito influyen sobre la voluntad de hacer algo.

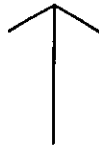
Por otra parte, Hersey Blanchard y Natemeyer sugieren que parece existir una relación directa entre el nivel de madurez de los individuos y los grupos y el tipo de bases de poder que tienen una alta probabilidad de lograr el cumplimiento de esas personas. El liderazgo situacional considera que la madurez es la habilidad y la voluntad de los individuos o grupos para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una situación particular, por lo que se debe recalcar que la madurez es un concepto de trabajo específico y depende de lo que el líder pretende o desea llevar a cabo.

A medida que las personas pasan de un nivel de madurez bajo, a uno alto, su habilidad y su confianza aumentan.

Las bases de poder parecen tener un impacto significativo sobre el comportamiento de las personas en distintos niveles de madurez.

Ejemplo:

MADUREZ ALTA



Capacidad  
Información  
Referencia  
Legitimidad  
Recompensa  
Relación

MADUREZ BAJA

El liderazgo situacional puede proporcionar las bases para entender el impacto potencial de cada base de poder, se considera que la madurez del seguidor no solo indica qué estilo de liderazgo tendrá mayores probabilidades de éxito, sino que también determina la base de poder que deberá aplicar el líder si quiere inducir el cumplimiento o influir sobre el comportamiento de otros.

Cabe mencionar que los seguidores son importantes en cualquier situación, no solo porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino porque determinan con su conducta, el poder personal que este puede ejercer.

De acuerdo con el nivel de madurez, será el estilo adecuado de mando que debe seleccionarse y actuar por parte del dirigente.

Debemos considerar que la madurez no es estática, sino que tienen un flujo, por lo que el dirigente debe tener la capacidad de adaptarse, el propio dirigente es un agente de cambio de la madurez.

Al pretender apoyar la maduración de un grupo o individuo, que no haya asumido mucha responsabilidad, el dirigente debe cuidarse de no delegar responsabilidad y aumentar el apoyo socio-emocional con demasiada rapidez, pues corre el riesgo de ser tenido por blando.

Para lograr la conducta deseada, el líder debe compensar, lo más inmediatamente posible, y de forma consistente, el más leve rasgo de comportamiento apropiado y continuar con este procedimiento a medida que la conducta se acerque más a las expectativas de desempeño (refuerzo positivo de aproximaciones sucesivas a la conducta deseada).

Cuando la gente por alguna razón regresa a situaciones de menor madurez (cambio de tecnología en el trabajo, una crisis en el hogar, etc.), es apropiado que el dirigente reajuste su conducta en forma retrospectiva.

Para poder lograr lo anterior, es necesario que el dirigente conozca suficientemente a su personal para

adaptarse y mantenerse acorde a las situaciones cambiantes.

### 3.3 Determinación del Estilo Apropriado

El estilo de los líderes es un patrón coherente de conducta que utilizan cuando trabajan con y a través de otras personas y la forma en que éstas lo perciben.

Estos patrones van surgiendo conforme las personas empiezan a responder en la misma forma y condiciones similares; es decir, que desarrollan hábitos de conducta que las personas que trabajan con ellos pueden predecir.

Uno de los elementos más importantes en las situaciones de liderazgo es el estilo del líder o de los líderes. Los líderes van desarrollando su estilo durante cierto periodo de tiempo a través de la experiencia, la educación y la capacitación.

Tannebaum y Schmidt sugieren que hay por lo menos cuatro fuerzas internas que influyen sobre el estilo de liderazgo del administrador: su sistema de valores, la confianza en sus subordinados, sus propias inclinaciones como líder y sus sentimientos de seguridad ante una situación incierta.

El sistema de valores de un administrador se compone de respuestas a preguntas tales como, ¿en qué medida piensa que los individuos deban participar en la toma de decisiones que los afecta o, qué tan convencido está de que la persona pagada para asumir responsabilidades deba llevar a cuestas personalmente el peso de la toma de decisiones?. La fuerza de las convicciones del administrador en este tipo de posiciones afectarán su estilo de liderazgo, particularmente en términos de la cantidad de apoyo y dirección que este dispuesto a proporcionar a los miembros de su persona. La confianza del administrador en sus subordinados también dependerá de sus sentimientos acerca del conocimiento y competencia de los miembros del personal en un área particular de responsabilidad.

Sus propias inclinaciones causan un impacto sobre su estilo de liderazgo por lo que algunos se sienten más seguros cuando son autoritarios (cuando controlan y supervisan) y a otros les resulta más cómodo trabajar en un equipo donde proporcionan cierta dirección o facilitan la interacción de sus miembros. Otros se sienten mejor cuando delegan y permiten que el personal lleve la batuta en problemas específicos y controversias.

Aún cuando es importante reconocer que los administradores tienen diferentes estilos de liderazgo, es importante recordar que el estilo no es como los líderes creen que se comportan en determinada situación sino la forma en que otros lo perciben (especialmente sus subordinados).

A menudo a los líderes les resulta difícil comprender este concepto. Por ejemplo, si sus seguidores piensan que es autoritario y orientado a la tarea, esta información resulta muy valiosa para él, de hecho, no importa que él se considere humano y democrático porque sus subordinados actuarán de acuerdo con la forma en que ellos lo perciban. En este caso, los subordinados lo tratarán como si fuera exigente y orientado a la tarea y, por lo tanto, deben aprender a enterarse de lo que los demás piensan de ellos, sin embargo esta información no resulta fácil de obtener pues no es frecuente que las personas tiendan a ser muy honestas al respecto, especialmente si se trata de opinar sobre un superior.

Por lo tanto, aun cuando los administradores pudieran preferir cambiar el estilo de sus subordinados, es posible que se encuentren con que tendrán que adaptarse a su conducta actual al menos temporalmente; por ejemplo, un supervisor que quiere dar más responsabilidad a sus subordinados y vigilarlos de una

manera menos estrecha, no puede esperar que éste cambio se produzca de la noche a la mañana. Su conducta actual, al menos hasta cierto punto, debe ser compatible con las expectativas actuales del grupo y debe esperar que el cambio planeado ocurra en el largo plazo.

Los líderes deben conocer lo que los subordinados suponen en cuanto a la forma en que deben de comportarse en ciertas situaciones. Esto resulta especialmente importante si están recién integrados en sus puestos; en este caso, resulta de vital importancia el estilo de conducta de su predecesor ya que si es diferente del que él piensa utilizar, puede crearle un problema inmediato.

Los líderes deberán cambiar su estilo para que coincida con las expectativas de los subordinados o cambiar las expectativas de los subordinados, y en virtud de que con frecuencia ha ido desarrollando este estilo durante varios años, le puede resultar difícil hacer cambios drásticos en el corto plazo.

Otro elemento del medio es el estilo de liderazgo del superior o jefe, casi todo el mundo tiene un tipo de jefe u otro.

La mayoría de los administradores le prestan mucha atención a la supervisión de los subordinados, pero

algunos no le dan la suficiente importancia, al hecho de ser subordinados ellos mismos, aún cuando el hecho de cumplir con las expectativas del superior a menudo es un factor importante que afecta su propio estilo, particularmente si el jefe está muy cercano. Por ejemplo, si el jefe está muy orientado hacia la tarea podría esperar que sus subordinados funcionen igual y piensen que la conducta orientada a la relación humana es inapropiada, sin la posibilidad de considerar los resultados. Esto resulta evidente cuando a los supervisores de primera línea les envía a estudiar la forma de mejorar su habilidad para relacionarse con los demás y al regresar a su compañía, tratan de introducir algunas de estas ideas nuevas en su trabajo.

Sin embargo, si el jefe de estos superiores no ha aceptado estos conceptos, se impacientara con su preocupación reciente por las relaciones públicas y les diría, por ejemplo: "Juan, deja de estar platicando con la gente y terminen con ese trabajo. Con esta clase de reacciones el supervisor no tardará en volver a su antiguo estilo y en el futuro será mucho más difícil que cambie su conducta.

Es importante que los administradores conozcan las expectativas de sus jefes, sobre todo si quieren progresar en la empresa, si están predispuestos a la



promoción tenderán a adherirse a las costumbres, estilos y expectativas del grupo al que aspiran a pertenecer, en vez de unirse a sus compañeros. Por consiguiente, las expectativas de sus superiores han cobrado mayor importancia que las de los demás grupos con los cuales interactúa, es decir, sus subordinados o sus colegas.

Cabe mencionar que no todos los colegas son importantes para los líderes, sino solo aquellos que interactúan con ellos regularmente, ya que tendrán un impacto en su estilo y eficacia.

#### 3.4 Modificación de los niveles de maduración

Al evaluar el nivel de madurez de un individuo, tendremos que juzgar la habilidad y motivación de la persona.

En un mundo de trabajo, la gente debe desempeñar un papel significativo en la determinación de su propio nivel de madurez.

Si los líderes o administradores dudan sobre lo que sus empleados les dicen sobre su habilidad o deseo de hacer algo, pueden verificar su opinión observando su comportamiento, la habilidad puede determinarse analizando su trabajo pasado. ¿Se ha desenvuelto bien en

esta área antes, o su actuación ha sido pobre e inexistente? ¿Tiene los conocimientos necesarios para desenvolverse bien en esa área o no sabe cómo hacer lo que se necesita?.

El nivel de madurez de una persona, nos proporciona un buen inicio de como empezar cualquier desarrollo futuro de ese individuo.

Si un administrador quiere influir sobre un miembro del personal de un área en que la persona carece de la capacidad y voluntad (bajo nivel de madurez), el administrador debe empezar el ciclo de desarrollo dirigiendo, controlando y supervisando estrechamente (ordenar) el comportamiento del empleado. Sin embargo, si la persona esta dispuesta (motivada) a hacer algo, pero no es capaz de hacerlo (madurez entre baja y moderada), el administrador debe empezar el ciclo dirigiendo y apoyando (persuadir) el comportamiento deseado. Si la persona puede hacer algo sin necesidad de dirección, pero no desea hacerlo, o se siente insegura (moderada a alta madurez), el administrador se enfrenta a un problema de motivación. Por lo regular, la inseguridad o falta de confianza dan por resultado individuos renuentes a hacer lo que son capaces de realizar, en este caso, el administrador debe empezar el ciclo de desarrollo usando un estilo de apoyo

(participar) para que el individuo adquiriera la suficiente seguridad en si mismo, de manera que haga lo que ya sabe hacer, por último, si los empleados están dispuestos y son capaces de dirigir su propio comportamiento (madurez alta), simplemente se puede delegar la responsabilidad en ellos con la certeza de que sabrán cumplir. Cuando eso ocurre, no hay necesidad de comenzar el ciclo de desarrollo, la persona ya está madura en esa área.

Los administradores están involucrados en el ciclo de desarrollo, siempre que pretendan aumentar la madurez referente al trabajo de un individuo o grupo por encima del nivel que ese individuo o grupo haya alcanzado anteriormente alguna vez; es decir el ciclo de desarrollo es un ciclo de crecimiento.

Para explicar el funcionamiento del ciclo de desarrollo consideramos lo siguiente: supongamos que un administrador ha logrado diagnosticar el ambiente y encuentra que la madurez en el trabajo de uno de sus empleados es baja en lo referente a determinar el presupuesto de su departamento, si el administrador quiere que este empleado se desenvuelva bien en esta área sin supervisión, debe determinar el estilo de liderazgo apropiado para empezar el ciclo de desarrollo.

Para el administrador implicaría, primero, decir al empleado exactamente lo que se tiene que hacer para determinar el presupuesto del departamento, hacer inventario, procesar las solicitudes de mano de obra y de material, comparar costos de la matriz, con el presupuesto del año pasado y así sucesivamente; segundo, empezaría a enseñarle cómo hacer cada uno de los trabajos involucrados; de esa manera, en una situación de enseñanza, "ordenar" implica "mostrar y decir", se le debe decir al empleado lo que debe hacer y enseñarle cómo hacerlo, si bien este estilo de "ordenar" implica mucha dirección y poco apoyo, esto no significa que el administrador no pueda ser agradable con el empleo.

Ante esta situación, es probable que el presupuesto del departamento se haga bastante bien ya que se está trabajando estrechamente con el empleado.

Si un administrador le pide a un miembro del personal que haga algo que nunca se le ha enseñado y desde el primer momento espera que lo haga bien, lo está llevando al fracaso y al castigo. De esta forma, empieza el enfoque tan usado en el manejo de la gente que sigue la secuencia de "ordenar, dejar solo y después castigarlo". El administrador le dice al empleado lo que debe hacer (sin molestarse en averiguar si la persona sabe como hacerlo), lo deja solo (esperando resultados inmediatos)

y después le grita y lo castiga por no lograr los resultados deseados.

Con el ejemplo del presupuesto, si el administrador usa ese método con su subalterno, podría suceder lo siguiente, es posible que el administrador piense que cualquier persona puede hacer el presupuesto del departamento, de manera que lo único que le dice a su empleado es que lo haga y lo lleve a su oficina a más tardar en 10 días. Así, sin molestarse en analizar si el empleado es capaz o está dispuesto a trabajar sin la ayuda de nadie, el administrador da la orden y se dedica a sus propias responsabilidades. Cuando a los 10 días, el empleado entrega el presupuesto se "sale de sus casillas", le grita y le da alaridos por la mala calidad del trabajo.

Los dirigentes deben recordar que nadie, incluyéndose a sí mismos, aprende a hacer las cosas de repente. Aprendemos poco a poco, si se desea que alguien haga algo completamente nuevo, deberá premiar a la persona por el progreso más insignificativo que haga en la dirección deseada.

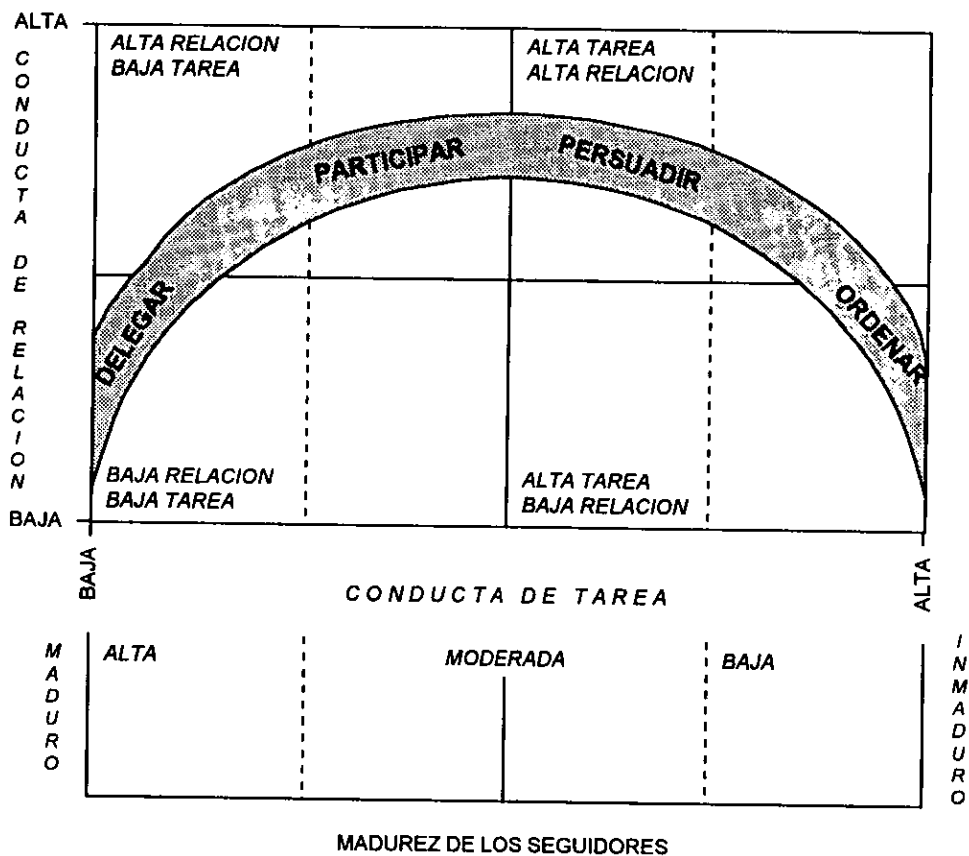
De manera que al tratar de ayudar a que un individuo o grupo madure a conseguir que acepten mayores responsabilidades para realizar una tarea específica, en

primer lugar, el líder debe decirle y enseñarle a su(s) empleado(s) lo que deben hacer, y, después, delegar alguna responsabilidad (no demasiada o podría resultar el fracaso), y tercero, recompensar tan pronto como sea posible cualquier comportamiento en la situación deseada. Este procedimiento deberá continuar a medida que el comportamiento del individuo se vaya acercando más a la expectativa del buen desempeño del líder.

El comportamiento de relación implicará proporcionar "estímulos positivos" y refuerzos. Es importante recordar que el refuerzo debe seguir inmediatamente de cualquier conducta en la dirección deseada.

A continuación esquematizamos las situaciones anteriormente descritas:

# ESTILO DEL LIDER



## CAPITULO IV.

### PRODUCTIVIDAD

#### 4. Diferentes Conceptualizaciones

##### 4.1 Eficiencia y Eficacia

##### 4.2 Factores que facilitan la productividad. Teorías Motivacionales

##### 4.3 Factores que limitan la productividad

##### 4.4 Enriquecimiento y ampliación del trabajo



# **PRODUCTIVIDAD**



## PRODUCTIVIDAD

### 4. DIFERENTES CONCEPTUALIZACIONES

Trataremos de exponer de manera clara el tema de la productividad; los factores principales que intervienen en ésta, así como las teorías más importantes que nos permitan tratar de comprenderla.

#### ¿ QUE ES PRODUCTIVIDAD ?

Por productividad se podría entender como producir más en el menor tiempo y con el mejor aprovechamiento de los recursos. Esta definición de productividad es mucho más compleja, puesto que tiene muchos factores como el de producción, efectividad, eficiencia, insumo, mano de obra, eficacia, tecnología, bienes de capital, capacitación, motivación, etc.; asimismo, se puede hablar de productividad en muchos ámbitos, desde lo global, a nivel internacional, a lo particular, a nivel nacional y nivel industrial.

También se puede hablar de productividad en el área de producción o en el área de servicios lo cual va haciendo cada vez más complejo el término.

El término de productividad se empezó a discutir desde 1766 muy vagamente, para 1983, se define como el deseo de producir; en 1950 La Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) la define más formalmente como: "El Coeficiente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima, según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima.

#### DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD EN SENTIDO TECNICO

"La productividad se define en términos técnicos, como la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos.

Para poder medirla se relaciona con cada uno de los factores que se emplea, el más común de estas medidas de la productividad es el trabajo, el cual se mide como el número de unidades de productos obtenidos en una hora - hombre empleadas" (1)

- (1) E. Hernández Laos.- Evolución de la productividad de los factores en México. Ed. Productividad, México 1973.

"La productividad se define como la relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin" (2)

"La productividad es la cantidad de productos obtenidos por unidad de recursos utilizados durante una unidad de tiempo" (3)

"La productividad es una serie de sistemas o implementos que se tienen para el control de la producción, para lo cual es necesario utilizar parámetros que midan el avance de la producción en la empresa, así como la óptima utilización de los recursos" (4)

(2) A. W. Klein.- La medición de la Productividad y Comparación entre las empresas. Arte. Caracas, 1965.

(3) Encuesta aplicada a Lintex S. A.

(4) Encuesta aplicada a Norkin.

## DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD EN SENTIDO ECONOMICO

"La productividad no es considerada como una facultad o una aptitud; si no más bien como una relación expresada:

(5)

$$\frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

"Hablar de productividad es hablar de eficiencia, esto es, de como 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" (6)

- (5) Robert Gubbe's.- Productivite Progress Technique ET Relations Industrielles. Universite Libre de Bruxemes, 1960.
- (6) Secretaría de Trabajo y Previsión Social.- Sinopsis sobre productividad. Editorial Popular de los trabajadores, México. Agosto 1980.

"La productividad es la relación entre los insumos y los productos asociados a una actividad productiva y ambas medidas en términos reales" (7)

"El concepto clásico de productividad es aquel que define a la eficiencia con que el producto es generado a partir de los recursos utilizados" (8)

"La productividad es la maximización de los bienes producidos, mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción, tales como: trabajo, capital, administración, etc." (9)

(7) Irving H. Siegel.- Concepts and Measurements of Production. Productivity, Bureau of Labor States, Washington 1952.

(8) Mark Jerome A.- BLS Readers of Productivity, Bureau of Labor Statistics, Washington 1983.

(9) Secretaría del Trabajo y Previsión Social.- Programa de Productividad de la Pequeña y Mediana Empresa, Dirección General de Capacitación y Productividad. México 1984.

## DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD EN EL SENTIDO HUMANISTICO

"Productividad no es solo un conjunto de relaciones técnicas y económicas sino esencialmente una forma de organizar la actividad eficientemente considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar" (10)

"Productividad es la participación de la eficiencia en el Producto Nacional, con el objeto de superar los niveles de vida por la vía del ingenio científico, del talento humano y no por las generosas ampliaciones de la capacidad de producción" (11)

"Productividad no es un hecho mecánico, es un fenómeno en el cual está presente el hombre, manifestándose como determinante de su propio porvenir, de su cantidad organizada pero sobre todo de su calidad de hombre (11)

(10) Cenapro del Perú.- Informe del 1er. Simposion de Productividad, Lima.

(11) Ensayos Varios.

"La productividad es un fenómeno humano determinado por 3 factores y un resultado: las aptitudes y actividades del hombre, el esfuerzo proyectado en el trabajo, la evolución de la relación insumo - producto y las calidades del trabajo y del hombre" (12)

"La productividad es el resultado de un complejo proceso social que incluye: la ciencia, la investigación y desarrollo, la educación, la tecnología, la administración, las facilidades de producción, los trabajadores y la organización del trabajo" (11)

(12) Edmundo Novelo Novelo.- Ensayos Criticos, México 1985.



#### 4.1 Eficiencia y Eficacia

Uno de los principales factores que influyen en la productividad es la gente, el estudio de este factor esta sumamente ligado a nuestro tema de estudio.

Las teorías de la administración de los recursos humanos tienen diferentes enfoques. La base nos la brinda la "Administración Científica", en donde Frederick Taylor es el principal exponente.

Taylor utilizó diversas técnicas como la de tiempos y movimientos, sistemas de incentivos, valoración de tareas e inclusive hasta crear una oficina de selección, todo esto encaminado a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de la producción, no solo reducir costos y aumentar utilidad, sino también "hacer posible el pago mayor a lo trabajadores, que se originase con el incremento de la productividad"

Los principios básicos del Taylorismo son los siguientes:

- a) Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).

- b) Obtener armonía en la acción del grupo, en lugar de discordia.
- c) Lograr la cooperación entre los hombres, en vez del individualismo caótico.
- d) Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
- e) Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de la compañía.

Son varios los seguidores de Taylor; dentro de los principales se encuentra el matrimonio Gilbreth, los cuales aportaron estudios importantes para la administración científica, y que en la aplicación de sus principios se encuentra que "Debe observarse antes que nada a los trabajadores y entender sus personalidades y necesidades".

Continuando con nuestro tema, encontramos que otro de los teóricos importantes de la administración científica fue Henry Fayol, el cual enumeró los principios básicos para el incremento de la productividad, siendo éstos: división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al

general, remuneración, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad y estabilidad en el empleo.

Como podemos observar, en estos principios se encuentra la gran base de partida para todos los que nos tratamos de explicar el papel de la administración dentro de las organizaciones en el mundo entero.

A la par de la administración científica, existen otros estudios como el de la psicología industrial que es otra de las disciplinas que también es importante para nuestro tema de estudio. La psicología industrial inicia con Hugo Munster Beng y lo más importante de su aportación es descubrir como "Encontrar a los individuos con las cualidades mentales adecuadas para la naturaleza del trabajo a realizar, bajo que condiciones psicológicas puede obtenerse una producción satisfactoria del trabajo de cada individuo; y como puede influir una empresa sobre sus trabajadores para obtener de ellos el mejor resultado posible.

Es claro que lo más importante de esta teoría es la influencia en la administración de personal, en donde surge la necesidad de aplicar exámenes psicológicos en el reclutamiento y en general la importancia del factor humano en las empresas, al grado de crearse un departamento de personal en éstas.

#### 4.2 Factores que facilitan la productividad.- Teorías Motivacionales

La preocupación por la motivación en las empresas u organizaciones se debe a un doble deseo de aumentar la eficiencia y de satisfacer a las personas que se encuentran dentro de ellas.

La inquietud sobre el tema fue despertada principalmente por el movimiento de relaciones humanas, quienes descubrieron que la motivación jugaba un papel importante en la productividad.

Sin embargo, se encontró que no se contaba con un "marco motivacional" que sirviera de referencia, hasta cuando Abraham Maslow (1943) publicó su teoría acerca de la teoría de la jerarquía de necesidades.

Las teorías de la motivación en las organizaciones han tratado de relacionar los efectos que tiene la satisfacción de las necesidades en la productividad.

Schwaba y Cummins (1970) proponen que primero debe establecerse una teoría de la satisfacción y una de la productividad antes de seguir haciendo esfuerzos por relacionarlas.

Un mal entendido ha surgido en el ambiente de las organizaciones en relación con la función del salario y los incentivos económicos. La teoría de las necesidades de Maslow propone que los factores económicos cumplen la función en todos los niveles de la jerarquía de necesidades cuando son elementos para satisfacer tales necesidades.

A continuación, enunciaremos brevemente las principales características de las principales teorías motivacionales, comenzando con la de Abraham Maslow.

- 1.- El Doctor Abraham H. Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades básicas, identificadas en orden ascendente, siendo estas las siguientes:

#### Fisiológicas o Primarias

Resultan aquellas que son indispensables para la conservación de la vida tales como: alimentación, agua, respirar, vestido, casa, etc.

#### De Seguridad

El hombre desea estar en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras, requiere sentir

seguridad en el futuro mediante el  
aprovisionamiento de satisfactores para el y su  
familia, de acuerdo a las necesidades primarias;  
requiere igualmente, sentir seguridad y la  
estimación de los demás.

#### Sociales

El ser humano requiere vivir dentro de una  
comunidad, pues tiene la necesidad de pertenecer a  
su grupo y ser aceptado por los demás.

#### De Estima

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente,  
darse cuenta que constituye un elemento estimado  
dentro del contexto de relaciones interpersonales  
que se instauran dentro de la comunidad; no  
solamente tiene que sentirse apreciado y estimado  
si no que, además le precisa destacar y contar con  
cierto prestigio entre los integrantes de su grupo.

#### De Autorrealización

El ser humano y por su vida en sociedad, requiere  
comunicarse con sus congéneres y verterse hacia el  
exterior, expresar su conocimiento y sus ideas;

asimismo, necesita trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación; ésta especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial, porque la producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo en la creatividad de los individuos.

La autorrealización es una continua actualización de potenciales, capacidades y talentos, la realización de una misión y un conocimiento más completo y aceptación de la naturaleza intrínseca de la persona.

Las personas que se encuentran en este nivel de la pirámide presentan características determinadas que son las siguientes:

- Percepción superior a la realidad.
  
- Mayor aceptación del yo, de los otros y de la naturaleza.
  
- Aumento en la capacidad de centrar los problemas.

- Mayor separación de los demás y deseo de privacidad.
- Mayor autonomía y resistencia a la inculturización.
- Mayor frescura en apreciación y enriquecimiento de las reacciones emocionales.
- Mayor frecuencia de experiencias - cúspides.
- Mayor identificación con la especie humana.
- Cambio en las relaciones interpersonales.
- Aumento de creatividad.

Analizando la teoría de Maslow y aplicándola a la empresa, concluye que la función de los supervisores, de lograr que los subalternos se encuentren motivados en el desempeño de sus puestos, no es tan sencilla como pudiera parecer a primera vista. Las necesidades de niveles inferiores, una vez satisfechas, se vuelven cada vez más motivantes para el empleado; si el administrador o supervisor desea influir en la



conducta de sus empleados, debe considerar los niveles que tienen ya satisfechos y trabajar con los siguientes superiores.

## 2.- Teoría de la Administración Científica

A principios de siglo apareció en los Estados Unidos de Norteamérica un movimiento denominado "Administración Científica", encabezado por Federico W. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas, la búsqueda de la eficiencia.

Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen gran validez y dejan abierto el cambio para lo que es hoy en día, la moderna administración.

Podemos mencionar entre sus mayores aportaciones:

- a) Estudio de tiempos.- Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva en cada uno de ellas.
  
- b) Estudio de movimientos.- No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fue desarrollada en forma amplia por Frank y Lillian Gilbreth a

través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados "Therbligs".

- c) Sistema de Incentivos.- Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial; para ello multaba a quién solo rendía abajo de la cuota determinada y recompensaba a quién la superaba; aunque el sistema no era original, Taylor lo combinó con el estudio de tiempos.
- d) Valoración de Tareas.- Aunque Taylor no dedicó gran atención a la valoración, ésta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.
- e) Oficina de Selección.- Constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal, por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal. Cabe a Taylor la creación de este tipo de oficinas.

f) Adiestramiento de los trabajadores.- Taylor consideraba y demostró con sus experimentos, que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia viendo que muchos problemas de la Dirección, son de "personal", consideró que éstos podrían ser resueltos totalmente con respuestas absolutas que daban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaba "Ley Natural de Cooperación". Este determinismo científico, sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en su sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios e incentivos, dejarían los problemas entre los patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra de los resultados "Científicos".

3.- Teoría: "X" y "Y" de Douglas Mc Gregor, también llamada teoría sobre motivación

El enfoque tradicional sobre los problemas organizacionales basados en el sentido común se

encuentra tipificado en lo que Douglas Mc Gregor (1960) denominó la "Teoría X". La teoría se basa en la suposición de que el trabajo es desagradable para el hombre y que por ello debe ser recompensado, sobornado y castigado para hacerlo. La organización laboral de acuerdo con este supuesto, es impersonal y funciona sin tener en cuenta las necesidades del individuo involucrado en la estructura.

Conceptos como "La unidad de mando y especialización de funciones" son consistentes con este punto de vista.

El administrador déspota como también se conoce, presume que permite los juicios siguientes sobre sus empleados:

- El ser humano tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitara cuantas veces pueda.
- Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y por encima de todo, quiere la seguridad (\*) La "Teoría Y" de Mc Gregor afirma que el trabajo es natural para el hombre. Al desempeñar trabajos se espera que las personas adquieran responsabilidad voluntaria y que localicen su lugar dentro de la organización, cuya estructura debe ser cambiada por ellos, de acuerdo con las necesidades que presente. La teoría "Y" sostiene que la creatividad está ampliamente distribuida dentro de la población general.

Una organización debe, por tanto, permitir a sus miembros ser creativos y contribuir a su desarrollo y función.

En el extremo opuesto, se encuentra el administrador tolerante que emite los juicios siguientes sobre sus empleados:

(\*) Koontz Harold o.p. cit., 600

- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
  
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización.

El hombre debe ejercitar el auto-control y la auto-dirección en el servicio de los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso.

- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
  
- El ser humano normal, aprende en condiciones adecuadas no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
  
- La capacidad para emplear cierto grado relativamente amplio de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.

- Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy la capacidad intelectual del ser humano promedio, solo se utiliza en parte.

En resumen, la teoría "X" es pesimista y rígida, mientras que la teoría "Y" es humana, flexible y consiste con el manejo "Motivacional" de Maslow.

Partiendo de las teorías citadas, es importante considerar algunos factores motivacionales utilizados por las empresas.

Es importante determinar cuales son los factores motivacionales que las organizaciones están en posibilidad de utilizar para satisfacer aquellas necesidades cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para su personal ya que el solo hecho de que un individuo se integre a una organización, no quiere decir que necesariamente trabajará y contribuirá, hasta donde le sea posible, a lograr los objetivos de la empresa.

A continuación describiremos aquellos factores motivacionales que se utilizan comúnmente en las organizaciones:

Dinero.- Es uno de los factores motivantes más importantes.

Entrenamiento.- El simple hecho de que el empleado conozca la existencia de un programa de entrenamiento es un factor motivante. Dentro de él, se incrementa el sentido de la importancia al reconocer que la empresa se preocupa por su mejoramiento. Cuando el entrenamiento de los resultados y el empleado resuelve sus problemas de actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas, se siente mejor, produce más y su sentido de satisfacción lo entusiasma y lo motiva.

Seguridad.- Depende de su origen familiar, educación, costumbre, hasta su ideología religiosa. El proporcionar información pertinente al desarrollo del empleado, en forma constructiva y positiva asesorándole para mejorar lo que hace correctamente y orientándole para corregir lo que hace incorrectamente. Su sentido de satisfacción crecerá sin duda, al creársele continuamente el sentido de que el puede hacerlo por sí mismo.

Algunos otros, son los siguientes:



- Aceptación en el grupo de trabajo, provocando una satisfacción de orgullo y confianza en el empleado.
- Reconocimiento, el cual consiste en la felicitación del jefe, por los éxitos obtenidos.
- Exito, es el que tiene el empleado cuando obtiene lo que quiere.
- Gusto en el trabajo, ubicando al trabajador idóneo en el puesto adecuado.
- Competencia, asignando las responsabilidades en concordancia a los objetivos y a las capacidades de cada empleado, creando un sentido de lucha y reto positivos.
- Cooperación individual de grupo y hacia la empresa.
- Sentido de obligación que consiste en un aspecto externo a las responsabilidades del puesto, manifestándose los aspectos de desarrollo en el propio trabajo.
- Asesoramiento de campo; es la ayuda que se da al

empleado para crear su interés en el desempeño de sus actividades.

- Imitación-Identificación, siendo este fenómeno tan común en los individuos que trabajan para una persona, de ser como él, o de ser lo que los demás piensan que él es. Generalmente los subordinados dotan a su superior de cualidades y atributos que la vida les ha negado.
  
- Mayor responsabilidad, consiste en una delegación de mayor autoridad.
  
- Identificación con el objetivo organizacional, determina los resultados encaminados a obtenerse con los esfuerzos del individuo.
  
- Ambiente físico laboral; entre otros que los colores que existen alrededor, le sean agradables lo mismo que la ventilación y la existencia de música.
  
- Participación, es la forma de motivar al empleado pidiéndole su opinión en los trabajos a desarrollarse.

- Enriquecimiento del trabajo que es el que se encarga de hacer los trabajos desafiantes y significativos, o sea hacer sentir al individuo la necesidad de lograrlo.
- Conocimiento de los resultados, siendo ésta la comprensión de los objetivos realizados.
- Comunicación, es la transmisión de ideas con palabras agradables y dignas; el trabajador siempre buscara que sus jefes le den un trato acorde a su dignidad.
- Posibilidades de progreso con la probabilidad de mejorar su salario, su nivel jerárquico y su posición social.
- Respecto a la vida privada, para que el individuo tenga confianza en la empresa de que su vida familiar será independiente en lo que respecta a sus labores como trabajador, habiendo de influir en la eficiencia de sus labores.
- Medio Ambiente Social-Laboral; el trabajador tendrá

derecho a que el ambiente en que se desarrolle sea moral y sano evitando el temor o miedo a la reacción natural de todo lo desconocido.

- Castigo por ser una sanción que aleja al trabajador del gusto de realizar sus labores.
  
- Amenazas que tendría el mismo efecto que el anterior, aumentándole un resentimiento hacia el que lo amenaza, ya que una persona resentida puede transformar la disciplina en indisciplina hasta hacer estallar una huelga.

Por lo que se ha mencionado hasta el momento, podemos concluir que la motivación influye directamente en el trabajador, para su desarrollo individual, logrando con esto una mayor productividad.

Sin embargo consideramos importante mencionar algunos otros aspectos de índole personal que contribuyen notablemente al mismo propósito.

Describiremos brevemente cuales son las causas y herramientas que nos hacen ser productivos como personas.

**Somos productivos cuando nos proponemos una meta para lograr objetivos.** - Se nos ha dicho desde niños que si no tenemos un objetivo, nunca vamos a llegar a ningún lado, esto es cierto, una persona o empresa que no tiene un objetivo estará a la deriva, ya que se dice que si no sabes a donde quieres ir, lo más probable es que ya llegaste; es decir a ningún lado.

Si tenemos un objetivo que es retador y que deseamos ardientemente, este nos hace movernos y ser productivos hasta lograrlo, siempre y cuando estemos dispuestos a pagar el precio necesario.

**Somos productivos cuando tenemos un método.** - Muchas veces sabemos hacer las cosas, estamos motivados, tenemos las herramientas necesarias, tenemos la materia prima para hacerlo; pero el método que utilizamos no es el adecuado.

Observemos cuando queremos hacer el arroz, tenemos la estufa, el arroz, tenemos ganas de hacerlo, pero resulta que la receta no es la adecuada y se nos quema.

Si no nos desmotivamos, buscaríamos la receta adecuada pero eso no sucede, la mayoría de las veces dejamos aquello y salimos a comprarlo.

Es decir ya se qué hacer, pero ¿cómo lo hago?.

La importancia de una metodología de trabajo es primordial para ser productivos.

Somos productivos cuando estamos motivados a lograr algo.- Cuando queremos algo, casi no hay poder que nos detenga para conseguirlo, aquí el problema es que parece que pocas cosas en la vida son las que realmente nos motiva, pero imaginen que encontremos ese algo que cuando lo hacemos nos da reconocimiento y nos motiva a continuar.

¿Alguna vez le ha cobrado el banco un retraso? Muchas personas con tan sólo saber que sus intereses seguirán creciendo si no pagan su deuda, los hace moverse, conseguir el dinero y liquidar la cuenta.

Una vez escuche a una señora que le decía a su esposo "si no traes dinero cuando regreses, mejor ni vengas" y ¿que creen que pasó?; o al niño que reprueba año y la mamá le dice "ándale si repruebas el otro mes le diré a tu padre".

Japón después de la segunda guerra mundial quedo devastado, no le quedaba otra salida mas que hacer bien las cosas para que pudiera vender sus productos.

Cuenta la historia de una señora en Estados Unidos que enviudaba y tenía dos hijos, con cuarenta años de edad y no sabía hacer absolutamente nada, pero al verse con la preocupación de que carecía de dinero y tenía que mantener a sus dos hijos, se acordó que había aprendido en la niñez a hacer algunos cosméticos, los hizo y salió a venderlos con una vecina, mientras se los ponía escuchaba los problemas de la señora y ella con lo que había pasado podía darle un consejo muy acertado, esto pasó de señora en señora hasta que logró hacer su propia empresa, su nombre Mary Kay.

¿Será que no somos productivos porque todavía tenemos muchas salidas?

**Somos productivos cuando competimos.** - Las empresas estadounidenses de automóviles estaban dormidos en sus triunfos, creyendo que tenían asegurado el mercado para siempre, sin embargo el despegue Japonés creo la pérdida más grande en las empresas americanas, esto los hizo redefinir y empezar a competir por el mercado y estar nuevamente en los primeros lugares. ¿que hubiera pasado si las empresas Japonesas no llegan? Parece que cuando nos sabemos vencedores aflojamos y en ese momento estamos a un paso de volver a caer.

**Somos productivos cuando tenemos amor a la profesión.-** Cuando hacemos de nuestro trabajo un hobby, es cuando no nos ponemos horario para hacerlo ya que nos gusta tanto y nos trae un sinnúmero de satisfacciones que no nos tienen que decir que hacer, nosotros ya lo sabemos.

Si analizamos lo que le sucedió a Thomás Alba Edison, Henry Ford o cualquiera de las personas que han trascendido en lo que hacen, es porque el cariño y la pasión que sentían por lo que hacían les hizo aguantar varias negativas hasta que llegaron a donde querían.

**Somos productivos cuando trabajamos en equipo.-** El trabajo generado por dos personas trabajando en equipo es igual al generado por cinco trabajando individualmente.

No le ha pasado que cuando platica un problema con alguien de su equipo suele decir "nunca se nos hubiera ocurrido eso si hubiese trabajado individualmente".

Esto sucede porque las ideas en otros desencadenan nuevas ideas en nosotros. A esto se le llama sinergia de grupo.

**Somos productivos cuando nos conviene.-** Cuando sabemos que si hacemos algo nos traerá algún beneficio estaremos



dispuestos a trabajar para lograrlo, lo que muchas personas no se han dado cuenta es que a veces lo que buscamos no es material, entonces es como nos vendan la idea y si satisface nuestra necesidad lo haremos.

Somos productivos cuando estamos relajados.- En Japón cuando van a tener una reunión de negocios en donde se tratarán asuntos difíciles entre los directivos, ellos llegan, se sientan sin cruzar una palabra y se ponen a meditar unos quince minutos, si nos preguntamos ¿porque hacen esto? la respuesta es, que tienen que relajarse primero para aclarar la problemática a tratar y ser lo más objetivos posible.

Esto como consecuencia le daría una productividad extraordinaria ya que estarían en la sala solamente una hora y si estaban relajados, este tiempo será suficiente para arreglar tan difícil problema.

¿Cuántas veces por estar enojados no podemos resolver un problema?; perdemos tiempo, hacemos enojar a otras personas y no resolvemos absolutamente nada.

Somos productivos cuando tenemos sensibilidad en el mercado.- Hay gente que sabe lo que necesita el mercado y se lo da, crea necesidades y las satisface. Muchas personas tienen reliquias que tal vez en su época no

costaron nada, pero ahora son carísimas. Les aseguro que un pedazo del muro de Berlín en el año 2000 estará por las nubes, así vemos que la guitarra de Jhon Lennon, la camiseta de Pelé, el zapato de niño de Elvis Presley tienen un costo jamás pensado. Cuando alguien tiene la sensibilidad necesaria para darle al mundo lo que necesita o que sabe guardar lo que mañana estará carísimo, es cuando nos ponemos a trabajar.

**Somos productivos cuando tenemos organizado nuestro tiempo.**- Observe cuál es lo importante y lo urgente en su día y póngase a realizar actividades que usted ya definió como urgentes y equilíbreelas con las importantes, además pondérelas, ya que ponderó nunca empiece por una actividad que usted ya analizó que no le traerá beneficios al menos ese día.

Por otra parte también consideramos conveniente enunciar algunas herramientas que coadyuvan a provocar la productividad empresarial:

- Superar el síndrome de "eso ya lo sé, tú no me enseñas".- El producto terminado es aquél que cumple con los requisitos de especificación y que por lo tanto se encuentra listo para su consumo. Desafortunadamente, los seres humanos caemos frecuentemente en esta enfermedad, pues creemos

poseer la verdad absoluta o incluso pretender que todo mundo nos acepte como somos: "yo soy así, acéptame como soy", "yo ya no puedo cambiar". A otros, nos da pena decir que no sabemos las respuestas y las inventamos, para no quedar como ignorantes. Además creemos que ya no hay nada más por aprender, que ya lo sabemos todo, y esto es un síntoma del síndrome "eso yo ya lo sé", y así nunca podremos utilizar la tecnología de lo obvio pues para nosotros no habrá ser en la tierra que sepa más que nosotros.

- Que no lo domine el "stress".- El "stress" es un mal de nuestra sociedad, aunque es verdad que algunas personas necesitan "estresarse" para hacer las cosas, entonces no es el "stress" lo malo, si no su mal manejo.

Stress se puede definir de forma muy sencilla como:  
"Un conjunto de emociones sin control y permanente".

Para aliviar los males del "stress" hay quien se opera de úlcera en vez de operarse del cerebro.

El "stress" puede ser fantástico o puede ser fatal; uno mismo lo decide. Las marcas olímpicas no se

rompen en los apacibles campos de entrenamiento, sino a través del "stress" de la competencia las actuaciones más electrizantes de los actores no se dan durante los ensayos, sino en escena y ante el público.

Un estudio realizado a pilotos americanos de bombarderos de la segunda guerra mundial, reveló un hecho asombroso: mientras más autónomos eran, poco miedo y "stress" sentían en la batalla; eran los copilotos acompañantes de vuelo pero no a cargo de las funciones altamente riesgosas, los que estaban más expuestos a sufrir crisis por el stress. Contrarias al popular concepto, las personas con trabajos de más alto riesgo, no necesariamente son las que experimentan el mayor "stress".

Un reciente estudio acerca de las ocupaciones de los americanos, confirmó que las más altas incidencias de "stress", se encuentran entre los empleados que tienen un mínimo control sobre su trabajo, pero a quienes constantemente se les están imponiendo exigencias altas. Los trabajadores de empresas de servicio desde camareros hasta choferes de autobuses, quienes se ven enfrentados por las constantes exigencias del público sin la capacidad de controlar su propio medio, los oficinistas con

tareas muy bien estructuradas pero con mínima autoridad.

Esto hace referencia a la técnica de la logoterapia que en esencia consiste en encontrarle sentido a la vida y al propio sufrimiento y su regla es; "si lo puedes arreglar, arréglalo y de inmediato; si no asimilalo". Tal vez esto es lo que tengamos que hacer ante una situación, pero otra frase viene a reforzar lo anterior "Señor dame la sabiduría para diferenciar entre lo que puedo asimilar y lo que debo arreglar".

- Ser congruente con las normas y reglamentos.- Es común observar a dirigentes que piden el cambio pero no lo tienen en su propia personalidad, la incongruencia es la pérdida de todo líder, así que si quiere que su gente de más, empiece por mostrar usted que da más.

En una ocasión en una empresa, una persona llamó por teléfono quejándose del porque no dejaban pasar a su hija, el gerente le contestó que eso es lo que dice el reglamento y se tienen que sujetar a él, replicando la señora contestó del porque entonces se dejó pasar a los hijos de un jefe de sección y si el reglamento es nada más para empleados pues

que les avisaran y nos les dijeran que ese reglamento era para toda la empresa.

Debemos tener mucho cuidado con estas situaciones que al empleado hacen sentir inferior, es por esto que en el inconsciente de los empleados es el de llegar a una jefatura, porque saben que para el jefe el reglamento no funciona, y como vemos a jefe llegando a las diez de la mañana, nuestro inconsciente es ser jefe para disfrutar de esas atribuciones.

Se debe entender, si se quiere llegar a altos niveles de productividad que los primeros en acatar los reglamentos y normas establecidas deben ser los jefes, porque ésta responsabilidad concientizara al empleado y dará más de lo que usted pueda imaginar. Hacerse de oídos sordos a esto, o de la vista gorda, propiciará que el único perjudicado sea usted y su empresa.

- No dirija desde el escritorio.- Es frecuente que los ejecutivos pierdan el contacto con la realidad, conforme ascienden en la organización. Konasuke Matsushita decía: "Entre más saben, menos se puede hablar con ellos".

¿Quien no ha sabido que ante la visita de alguien importante se transforma la imagen del lugar, ocultando la realidad al visitante?. Esto ocurre debido a que la persona a cargo del lugar visitado, teme perder el "hueso" o porque ha tenido una pésima dirección del lugar.

Con esto se ayuda para quitar las islas de poder, que se crea cuando las personas se sienten las estrellas de los logros.

Y así se entenderá lo que pasa en toda la empresa. Porque el problema de muchas empresas es que el de finanzas no sabe que hace el de producción, el de compras no sabe si hay dinero en caja, el de ventas se la pasa ofreciendo artículos sin saber que no hay nada en bodegas. La empatía organizacional es entonces, entender a mi cliente interno, ¿de que o de quién dependo para realizar bien mi trabajo? Solo cuando se llega a entender esto se erradicarán las islas de poder.

- Crear el inconsciente del trabajo en equipo y hacer alianzas estratégicas.- Solamente en equipo se lograrán grandes victorias.

Es más fácil destacar individualmente que en equipo, pero los resultados que se producen no son equiparables, en estos tiempos de cambio sumamente radicales, la nueva regla del juego se llama cooperación en equipo.

Cuando nos unamos con otra empresa es porque nuestra debilidad la cubre esa otra empresa si no, no tiene ningún caso hacer alianzas.

- Entender que debemos enseñar a nuestra gente a que se motive.- No esperar a que alguien más nos motive, sino que nuestra gente encuentre la razón interna de motivación para él mismo; es decir que encuentre un sentido a lo que hace, como lo hace y a lo que contribuye por hacerlo.
  
- Utilice la capacitación de manera adecuada. Existe el problema también de la falta de objetivos con los que se manda a las personas a programas de capacitación, ya que cuando salen de un curso o conferencia les preguntan ¿Cómo les fue?. La respuesta usual es "Bastante bien pero no es aplicable a nuestro caso" o a la inversa llegan muy entusiastas por las ideas adquiridas, pero al



proponerlas a su jefe; quién las desconoce por no haber asistido al programa, son rechazadas.

Según la Universidad de Stanford, si un conocimiento no se aplica prácticamente en un término de 72 horas, se pierde.

Si vamos a un curso de capacitación tendremos que dar al menos una charla de lo que aprendimos y cuando se mande a una persona a un curso por parte de la empresa esta tendrá la obligación de hacer un resumen y exponerlo ante las personas indicadas.

Ni la técnica por sí misma, ni la actitud por sí sola, son capaces de responder de una manera integral a los retos que enfrentan las organizaciones en estos momentos, así que tenemos que hacer una unión entre la actitud y la aptitud.

- Cree el arma de la microempresa.- John Naisbitt Premio Nóbel de Economía dice a México, que de que nos preocupamos del crecimiento, si la microexpresión de la economía es el futuro del mundo, hasta la IBM se queja de que es grande, ahora la General Motors que acaba de cerrar plantas o la Chrysler, están siendo más pequeñas, mientras que todas están tendiendo a ser más especializadas,

John Naisbitt reitera que nosotros tenemos una economía fundamentada en la microindustria, en la microempresa, en el microservicio, la pregunta sería entonces ¿porque no crecemos como Japón que también tiene microempresas?. Y la respuesta es sencilla, nosotros tenemos microempresas si, pero a nivel changarrero. Es decir, sin ningún sentido de organización.

Lo que tenemos que hacer es organizar a la microempresa, a los changarritos y a aquellas personas que llevan en su inconsciente el sentido de la no organización objetiva.

El problema de tener una empresa que ha crecido desmedidamente y sin una buena dirección es que cuando se quiera provocar un cambio, le resultara muy difícil por los vicios y atavismos que se generan.

- Mantenga la actitud del Liderazgo horizontal en la toma de decisiones.- Esto no quiere decir que su personal decida por usted, sino que ante un plan, puede mostrarlo en una junta para que así sea enriquecido por el grupo, pero el que decidirá será usted. Lo que pretende este sistema es tener mayor información para poder tomar una decisión si es a

usted a quien le corresponde tomarla. Tampoco quiere decir que usted tome decisiones por su personal, hágalos responsables y no decida por ellos cuando ellos puedan decidir.

- Reconozca que usted depende de sus clientes ya sean estos externos o internos.- ¿Sabe usted que órgano de su cuerpo es el más importante? algunos dicen "el corazón", otros "el cerebro" en fin cada quién dice algo diferente, lo que si sabemos es que cualquier órgano por si solo no haria absolutamente nada, es decir si yo sacara el cerebro de su cabeza y lo pusiera encima de una mesa ahí solito, ¿sabe que? moriría porque será muy bueno, pero depende del propio cuerpo para sobrevivir.

Esto es igual en una empresa ¿que departamento es el más importante? producción, ventas, finanzas ¿cuál? le aseguro que cualquiera que sea por si sólo no hace absolutamente nada, necesita de los demás y de la propia empresa para sobrevivir.

- Renovar permanentemente en los sistemas productivos y seguir investigando.- Nos hemos quedado atrás, dependientes de la tecnología extranjera, ya que no hemos querido invertir en sistemas productivos

actualizados. Tenemos el inconsciente de guardar lo que ya no sirve, "nada más por si acaso".

Una vez al estar en Oaxaca con un grupo de investigadores uno de ellos quería comprar una muñeca en una tienda de artesanías, el tendero decía que no podía mejorar el precio ya que la muñeca había sido hecha a mano y que por eso costaba tan cara. Realmente la muñeca no tenía nada de extraordinario comentó este compañero, de ese tema se tomó una reflexión ¡Mira aquí, en México continuamos con la necesidad de hacer las cosas a mano y con un alto costo ya que es muy tardado, mientras que la industria Disney nos inunda de sus muñecos a un precio accesible y con una calidad insuperable!.

El mundo se mueve y el que se queda estático, automáticamente está caminando para atrás.

No porque usted desconozca algo, quiere decir que no existe.

- La productividad, calidad y excelencia se generan solo si hay cambios del vértice a la base.- Es el llamado efecto "cascada", la clave está en la congruencia, no podemos pedir lo que no estamos

dispuestos a dar, hay un proverbio que dice "Si la cabeza se mueve, la cola también.

La velocidad la marca el Líder, así vemos por ejemplo que la velocidad de la manada de alces, la conduce el líder alce, la velocidad de la parvada la conduce el líder de la parvada. ¿A donde llegara entonces la manada de bueyes?...

Las órdenes del tipo "trabajen más" "reduzcan los costos", "sean más productivos" jamás encontraran respuesta, carecen de objetividad pues no indican al trabajador como lograrlo y que es lo que se espera de él.

#### **4.3 Factores que limitan la productividad**

La globalización de los mercados provoca una mayor productividad y calidad en la forma en que hacemos las cosas, estas no tan sólo se podrán dar con la buena voluntad de los que están inmersos en la empresa sino que también serán factor indispensable los sistemas, procedimientos y las herramientas que se den para el logro del objetivo planteado.

Desde el punto de vista técnico, productividad es una relación entre los resultados logrados en un proceso, contra los recursos empleados en obtenerlos.

También observamos que a la productividad se le ha usado con frecuencia como sinónimo de "producción", limitando así su contenido, pero debemos saber que la productividad de un proceso físico, a veces expresada como producción refleja en sus resultados cuan eficientemente han sido utilizados los procesos y las herramientas por el recurso humano.

Es por esto que también se le llama "productividad" a la relación que existe entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios empleados para lograrlos.

En este apartado, presentaremos las repercusiones que tienen en el aspecto económico, diversos factores que limitan el incremento de la productividad.

Con estos cambios tan vertiginosos, seguir haciendo las cosas de la misma manera, año tras año, es exponerse al desastre, las organizaciones estancadas presentan algunas de las siguientes características:

- a) Esta encerrada en sí misma.- Síntoma evidente del estancamiento de una negociación es su aislamiento,

respecto a nuevos puntos de vista, nuevas personas, casi nunca promueven juntas con su personal, no permite que su personal asista a seminarios e intercambie ideas, alienta poco el cambio mutuo de información, se asusta de los grupos, el ambiente es de satisfacción con lo logrado.

Tal fue el caso de la IBM, encerrada en su triunfo se olvido de las computadoras caseras y otras marcas le ganaron el mercado.

- b) La alta dirección ha perdido contacto con las tendencias económicas.- Otorgan poca importancia a las tendencias de la economía, no se preocupan por lo que hacen sus competidores exitosos, no hablan el idioma de éstos debido a que sus directivos consideran a su empresa diferente, generalmente porque existen ciertas variantes técnicas entre esa negociación y las demás.
  
- c) Teme experimentar.- La organización que vacila en probar métodos nuevos o en abandonar los tradicionales, va en camino a la obsolescencia. La organización estancada siempre piensa que habrá mercado para una eficiente planta tradicional.

- d) A su personal le exige conformismo.- Es la negociación que no permite que nadie ponga en tela de juicio lo que se esta haciendo y critiquen los procedimientos y sistemas en vigor, es el sintoma del "estate quieto" cuando nuestros padres nos calmaban nuestros impetus con estas palabras.
- e) No premia los méritos, ni castiga las fallas.- Este tipo de organización es la que permite que se caiga en el término medio mexicano "ahí se va, o ¡ya ni modo!. Pocas cosas condenan tanto a una organización como que su personal diga "uno no puede enriquecerse aquí, pero tampoco me despedirán" esto genera burocracia excesiva y castiga lo que más necesita una organización, los emprendedores.
- f) Carece de ejecutivos con iniciativa.- Señal distintiva de organizaciones estancadas, es su personal directivo que por propia iniciativa hace muy poco, o nada. Este "pseudo ejecutivo" se refugiará en un trabajo minucioso de tipo administrativo burocrático; esperara que alguien le señale lo que debe hacer, hará todo lo que sus superiores le indiquen; procurará no cometer errores, pero rara vez o nunca emprenderá un trabajo por sí mismo. Curiosamente al no tomar



decisión ha tomado la decisión más negativa: esperar sin importar la edad que tenga, estas personas jamás darán a luz nuevas ideas, pues aunque sean jóvenes, han llegado a la menopausia profesional.

- g) Atrae a personas serviles, pasivas y dependientes.- Cuando se hace un diagnóstico de estancamiento es imperativa la necesidad de observar si la mediocridad de su personal es porque hay una actitud servil como ser: pasivo, precavido, cauteloso, tímido, dependiente, adulador, temeroso de su jefe, etc. Su rasgo principal es el de la obediencia, no sólo a las órdenes que se le dan, que eso no está mal, sino hasta en lo que creen que el patrón pueda desear. Hay que marcar la diferencia entre ser leal y ser servil.
- h) Rechazar a los asesores.- Esto se da porque casi siempre la organización esta encabezada por directivos que por sus muchos años en el negocio, se creen dueños de la verdad; pero no se dan cuenta que su miopía se basa en el principio de que creen que la experiencia se adquiere tan solo con el transcurso del tiempo, y no se dan cuenta que hay muchos que están cometiendo los mismos errores por más de veinte años.

- i) Se obsesiona con el beneficio inmediato.- No esta dispuesto a invertir en la capacitación, investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, formación y desarrollo de nuevos ejecutivos ni en nada que no de un resultado inmediato.
  
- j) Es un lugar de trabajo aburrido.- Gobernado por los derechos de antigüedad, los privilegios y el bajo rendimiento del personal, no surgen cambios, subsiste el "todo ya lo aprendí y ya lo intenté".

Hay un esmero, ahora en el cambio de pensar de hacer las cosas, porque desde el punto de vista de la estrategia de un proceso cualquiera que este sea, desde la forma de hacer las cosas, no el hacerlas físicamente, sino en la forma de planear como se hacen las cosas, desde ahí viene la productividad, es decir el tema de productividad de los países es un tema de dirección, de liderazgo.

Es una realidad a gritos que el culpable o los culpables de que no haya buenos niveles de productividad es la falta de conocimiento acerca de las técnicas adecuadas de alta dirección por medio de los líderes de la organización. Ya que la magnitud o el alcance que

llegará a tener una empresa, estará determinado por la forma en que la conciba su líder y por la intención que se tenga al crearla o quererla transformar.

La diferencia principal entre una empresa estática, que vive para mantenerse y la que vive evolucionando, estriba principalmente en la ambición de quién la dirige.

Asegurarse que los líderes de la organización entiendan el concepto de la productividad ya que si ellos no se comprometen, no pasará absolutamente nada que identifique la forma de dirigir de sus líderes.

El cambio debe estar gestado y aprobado por el director general y por sus líderes ya que deben estar decididos a hacerlo; de lo contrario se fracasará y las consecuencias podrán ser críticas ya que puede haber frustración y pérdida de credibilidad de los líderes, surgidas de las expectativas al iniciar el proceso.

La actitud que el director adopta ante la organización y su cultura es fundamental, pues con el paso del tiempo, se convierte en la actitud de toda la empresa, se intuyen sus actitudes en la forma que todos deben comportarse.

La problemática de las empresas radica, en la mayoría de los casos, en la incapacidad de quién la dirige, ya lo dice un antiguo concepto oriental "el pescado se empieza a descomponer desde la cabeza".

Es muy común que directivos y empresarios lleguen al borde de la histeria responsabilizando a su personal de los problemas, sin detenerse a pensar que si su equipo de trabajo esta formado por seres mediocres e incapaces, éstos son su reflejo y los términos despectivos que utilicen para evaluar a su personal, son una auto evaluación de su estilo de dirección. Por tanto si una empresa desea cambiar su realidad organizacional es necesario cambiar su estilo de dirección.

Así podemos localizar al enemigo número uno que puede tener una organización, el propio líder de la organización.

Necesitamos que los líderes de la organización se comprometan, ya que si no lo hacen, nunca podremos hablar de productividad.

Crear una cultura corporativa requiere un cambio de actitudes de los líderes de la empresa y especialmente en el líder máximo, quién deberá ser capaz no solo de motivar a sus subalternos, sino que además deberá

desarrollar la habilidad de poner al hombre adecuado en el puesto adecuado.

Debemos entender que los éxitos de ayer, ya no aseguran el éxito de hoy, porque la nueva generación de problemas ya no se puede resolver con decisiones pasadas.

Hemos creado de manera inconsciente o consciente una cultura corporativa originada en una mezcla del medio en donde se labora y el estilo de liderazgo de los jefes y del director, reuniendo estas características, algunas veces se llega a estos síndromes:

#### 1.- Síndrome del bombero

Este tipo de jefes tiene una tendencia a reaccionar excelente en la improvisación y con una aguda inteligencia a decisiones a corto plazo y de respuesta inmediata.

Esta fortaleza la han desarrollado porque generalmente no saben planear a largo plazo, tampoco saben fijar objetivos, ni estrategias; es por esto que su administración es reaccionando ante las necesidades del mercado. Esta tan atareado en apagar todos los fuegos que no se pone a pensar en como no ocasionarlos y razonar que no deberían existir con una buena dirección, no acumulan

experiencia, ni conocimientos para mejorar y tienden a repetir los mismos errores, algunos hasta provocan los fuegos para hacer ver que todavía son indispensables.

## 2.- Síndrome del dinosaurio

Este tipo de jefes tiende a que el poder se centralice totalmente. Todos los movimientos son coordinados por él, decidiéndolo todo, desde la negociación de un contrato, la compra de un escritorio hasta la marca de pañuelos desechables.

Son personas desconfiadas, sienten que la seguridad de su puesto esta en el control total, pierden mucho tiempo en pequeñeces, no sabe delegar y cuando debe tomar una decisión importante no lo hacen oportunamente, con lo cual día a día va creando una desadaptación al medio cada vez más grande.

La mayoría de las veces este tipo de jefes, no se da cuenta que están sentados sobre una imagen empolvada de gloria alcanzada en el pasado y se resisten al cambio.

La miopía de los éxitos del pasado les impide ver que cuando la sociedad los despose de su poder, pasaran al anonimato de quienes en un tiempo estuvieron sirviendo servilmente con un "como usted mande jefecito".

Es un estilo que parte de la desconfianza y el temor, por la centralización del poder, por el miedo a perderlo. Es importante hacer notar que en el proceso de la historia natural, el dinosaurio desapareció por su falta de adaptabilidad a los cambios.

### 3.- Síndrome del perro gordo

Son los jefes que gozan de este privilegio gracias a una palanca o relación específica, en condiciones de alto grado de satisfactores con un mínimo de esfuerzo, muestra servil lealtad ya que su único riesgo radica en que caiga de la gracia del que lo puso en el puesto, para que salga. Así que todo el esfuerzo interno es para satisfacer al jefe, no le importa lo que digan sus subalternos, mientras el tenga satisfecho al jefe, los resultados pueden ser maquillados con tal de que agraden a quien los favorece. Propicia una cultura paternalista aunque un tanto arbitraria ya que si no le conviene la

gente que tiene, no tiene el menor menor empacho en deshacerse de ella.

Lo negativo de este tipo de persona, es que no crea responsabilidad, ya que como un perro cuando tiene su hueso, hace todo lo posible para cuidarlo sin importarle los medios, la lealtad no se da, ya que se manejan valores entendidos y el puesto es dado en recompensa de algún favor. Crea improductividad por los costos de no calidad a que se llegan.

#### 4.- Síndrome del producto estrella

Es el tipo de jefe soberbio, engolosinado por un triunfo que tuvo en el pasado. Es aquél que llegó a la meta y piensa que hay que mantenerse en ella con las mismas estrategias y lógica mental con que lo lograron ya que ellos y sólo ellos lo saben todo y esto hace que no se perciba la caducidad o inoperancia de las mismas.

Engolosinado con sus pasadas estrategias, se duerme en sus laureles y deja de preocuparse, prepararse y capacitarse para los tiempos actuales, se vuelve insensible a los cambios y le crean la actitud de dejar de estar alerta al futuro, creando puntos de debilidad que cada día se tornan mayores.



## 5.- Síndrome del tapón

Es el jefe que se asegura en su puesto a través de no permitir el crecimiento de su gente y haciéndose el indispensable para que su área funcione, son celosos de su departamento, no dejan que nadie se meta en sus decisiones y cuando una de estas decisiones sale mal, busca un culpable. Guardan para sí muchos secretos profesionales por insignificantes que sean, no ven con agrado la participación de sus subalternos argumentando que es personal que propicia la desunión. No acepta la modernización de su área, si pone en riesgo su poder.

Crea una cultura de dependencia entre sus subalternos ya que él decide y solamente él. Cuando falta no se toma ninguna decisión ya que su gente teme decidir porque puede ser regañada por no avisar con anterioridad; causando apatía de autodesarrollo. La empresa con un líder así se regirá por luchas de poder y no por resultados, con sus consecuencias de nepotismo, manipulación y acaparamiento del poder.

Hemos hablado de los líderes de la organización y los errores que ellos cometen, pero desgraciadamente no es el único problema que tenemos que atacar.

Otro aspecto que tenemos que afrontar en las organizaciones para promover la productividad, son los inconscientes colectivos que tenemos los mexicanos acerca del trabajo, porque para ser productivos tenemos que trabajar con ánimo y felicidad que aunque parezca descabellado es cierto. Tendremos que enfocarnos al trabajo como una forma de realización, por que el concepto que tenemos de trabajo es de tortura, castigo, hasta se nos ha enseñado por ejemplo que el hombre vivía en un paraíso terrenal, en el cual todo era paz y armonía, hasta que Adán y Eva pecaron y fueron castigados hechándolos del paraíso, condenados a "trabajar" y a ganarse el pan "con el sudor de su frente".

En México desde la época precolombina, las tribus sometidas rendían tributo a los vencedores; después de la conquista pasaron a ser esclavos de la encomienda, que con el argumento de la catequización, lograban mano de obra barata. El estilo colonial se caracterizó porque unos cuantos gozaban de todos los beneficios, en tanto que los demás trabajaban para satisfacerlos.

Y aún en la actualidad se nos ha quedado la idea de que "el trabajo es castigo", "símbolo de opresión" o "denigrante", que inconscientemente castigamos con trabajo al niño que se porta mal, al trabajador que no cumple, al que falla, etc.

Definitivamente y desafortunadamente el concepto trabajo, lo tenemos verdaderamente deformado, porque lo llevamos en el inconsciente colectivo nacional por más de 300 años.

Trabajo se define como aquel esfuerzo que produce el ser humano para conseguir riquezas (obviamente el indio mexicano no producía riquezas).

La propia Real Academia Española de la Lengua, le dió otro significado y lo definió como "martirio, tortura".

Obviamente los mexicanos nos quedamos con la segunda, ya que la mayor aspiración de los que trabajan, es saber cuando tienen vacaciones o en cuanto tiempo se van a jubilar o los días en que hay un "puente" por un día festivo.

Debemos crear entonces un nuevo inconsciente hacia el trabajo, ya no desgracias, ya no pecado original; si no

trabajo como medio de autodesarrollo y crecimiento en la vida del hombre.

#### 4.4 Enriquecimiento y Ampliación del Trabajo

Los empleados requieren que su trabajo no sólo sea ampliado con tareas adicionales que representen una auténtica oportunidad para ejercer la mayor parte de sus habilidades humanas y no únicamente las físicas.

El empleado requiere de mayor poder sobre su propio ambiente de trabajo y, por ende, requiere de que se le otorgue mayor responsabilidad, autoridad y control sobre la toma de decisiones que afectan directamente su ámbito laboral.

Durante varios años existió un énfasis sobre lo que se llamó "ampliación" o "rotación del trabajo". Se consideraba que esto era una respuesta a la excesiva especialización que había caracterizado a muchas organizaciones industriales. La hipótesis era que los trabajadores podían obtener una satisfacción mayor en su trabajo si sus empleos se ampliaban; es decir, si aumentaba el número o variedad de operaciones en que se involucraban.

Herzberg hace algunas observaciones incisivas sobre esta tendencia. Afirma que si se pica aquí y allá, esto no por fuerza implica un incentivo para el trabajador (\*). El hecho de lavar platos, luego limpiar los cubiertos y después las ollas y sartenes no produce una satisfacción mayor ni le da mayores oportunidades de prosperar que sólo lavar los platos. Herzberg sugiere que lo que realmente necesitamos hacer con el trabajo es enriquecerlo. El enriquecimiento del trabajo significa el mejoramiento deliberado de la responsabilidad, el alcance y el estímulo que proporciona el trabajo.

A continuación detallaremos un ejemplo de Enriquecimiento y Ampliación del Trabajo:

(\*) Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales. Paul Hersey y Klen H-Blanchard IDH. Ediciones.

La experiencia de un superintendente de relaciones industriales con un grupo de conserjes, es un ejemplo de enriquecimiento del trabajo. Cuando se trasladó al superintendente a una nueva planta, pronto encontró, para su sorpresa, que además de sus obligaciones, quince intendentes de mantenimiento de la planta tenían que

informarle directamente a él, ya no había ningún capataz por encima de ellos.

Un día, revisando los archivos, el superintendente observó que había una larga historia de quejas sobre la limpieza en la planta. Después de hablar con otras personas y de revisiones directas, no tardó mucho en confirmar los informes. Parecía que los conserjes eran flojos, poco dignos de confianza y que, por lo general carecían de una motivación. Eran los vivos ejemplos de las hipótesis de la Teoría X sobre la naturaleza humana.

Decidido a hacer algo sobre el comportamiento de los conserjes, el superintendente citó a los quince hombres a una reunión. Inició la junta diciendo que comprendía que existían múltiples problemas de limpieza en la planta pero confesaba que no sabía cómo resolverlos y que ya que sentía que ellos, como conserjes, eran expertos en la materia les pedía que lo ayudaran a resolverlos. "¿Alguien tiene una sugerencia?", preguntó. El silencio fue absoluto. El superintendente se sentó y no dijo nada; los conserjes tampoco. Así pasaron casi veinte minutos. Finalmente uno de los conserjes habló y relató un problema que existía en su área e hizo una sugerencia. Enseguida otros se le unieron y, de pronto, todos estaban involucrados en una animada discusión mientras el superintendente los escuchaba y anotaba sus

ideas. Al final de la junta las sugerencias se resumieron con aceptación tácita por todos, incluyendo al superintendente.

Después de la junta, el superintendente enviaba cualquiera de los problemas de limpieza a los distintos-conserjes, individualmente o en grupo. Por ejemplo, cuando cualquier equipo de limpieza o vendedor de material de limpieza venia a la planta, el superintendente no hablaba con ellos, los que lo recibían eran los conserjes. De hecho, a los conserjes se les dio una oficina para recibir a los vendedores. Además, siguieron celebrándose juntas regulares, donde se discutían problemas e ideas.

Todo esto tuvo una influencia asombrosa en el comportamiento de estos hombres. Lograron reunir un equipo productivo unido que se sentía orgulloso de su trabajo. Hasta su apariencia cambió. De un grupo desaliñado, ahora se presentaban a trabajar con ropa limpia y planchada. En toda la planta se comentaba la limpieza y cuidado que existía. Continuamente los supervisores de la planta detenían al superintendente para preguntarle.: "¿Qué les había hecho a esos flojos, buenos para nada de los conserjes?" "¿Les has dado vitaminas?" Ni el mismo superintendente lo podía creer. No era raro ver a uno o dos conserjes haciendo pruebas

en el piso para saber cual de las ceras o limpiadores era mejor. Como debían tomar todas las decisiones, incluyendo registrar los fondos para sus suministros, querían saber cuáles alternativas eran las mejores. Aún cuando estas actividades les ocupaban tiempo, no los apartaba de su trabajo. De hecho, estos hombres trabajaban más y con mayor eficiencia que nunca antes.

Este ejemplo ilustra que aún en los niveles bajos de una organización, la gente puede responder en formas responsables y productivas frente a un medio de trabajo que les permite prosperar y madurar. La gente empieza a satisfacer sus necesidades de estima y auto-realización motivación y el control de sus propias tareas.



## CONCLUSIONES

Todavía existen muchas incógnitas sobre el comportamiento humano. Quedan preguntas sin contestar y deben hacerse más investigaciones. Los conocimientos sobre los grupos de trabajo, la motivación, el comportamiento del líder y el cambio, seguirán siendo muy interesantes para los que practican el arte de la administración por varias razones: pueden ser útiles para ayudar a mejorar el uso eficaz de los recursos humanos; pueden servir para evitar la resistencia al cambio, la reestricción de la producción y los problemas sindicales; y, a menudo, puede considerarse que conducen a una organización hacia índices mayores de productividad.

Nuestra intención ha sido proporcionar un marco conceptual útil a los interesados en el tema que deseen aplicar las conclusiones de la ciencia del comportamiento. El valor que tiene este tipo de sistema no está en cambiar nuestros propios conocimientos sino que su importancia viene de su aplicación al cambio de la conducta propia al trabajar con personas. ¿Cómo empieza este proceso?

La clave para iniciar este proceso de cambio de comportamiento, está en compartir las teorías leídas en esta tesis con personas dentro de su misma organización, sus superiores, sus subordinados y sus compañeros.

Cuando las personas que trabajan juntas tienen un lenguaje común ocurren dos cosas: Primero, pueden retroalimentarse entre sí y ayudar de una manera muy racional y poco emotiva que afecte el comportamiento.

Segundo, si el administrador usa el Liderazgo Situacional, los subordinados empiezan a darse cuenta de que no es el administrador sino su comportamiento lo que determina el estilo de liderazgo que usa con ellos. Por ejemplo, si cada miembro de la familia conoce la teoría, los hijos (especialmente los adolescentes) se dan cuenta de la forma en que pueden tener contentos a sus padres. Lo único que tienen que hacer es cumplir con sus quehaceres de una manera responsable y madura que todos han aceptado como apropiada y sus padres tendrán que apoyarlos o dejarlos solos. Pero si quieren estar estrechamente supervisados por sus padres, lo único que tienen que hacer es portarse mal y de manera irresponsable. Así, la teoría es un vehículo para ayudar a la gente a entender y compartir las expectativas de su medio para que gradualmente puedan aprender a supervisar su propio comportamiento y convertirse en individuos responsables y motivados. Una observación sobre el liderazgo del filósofo chino Lao Tse, resume muy bien lo anterior cuando dice: "Cuando los mejores líderes cumplen con su trabajo, la gente comentará: Lo hicimos nosotros mismos".

México es en estos momentos de cambios políticos, sociales y económicos, un lugar propicio para que surjan auténticos líderes que nos conduzcan al progreso y prosperidad, compromiso histórico que reclama líderes que rescaten a las clases marginadas de la miseria y el abandono, juventud en transición que reclama orientación y valores superiores que los guíen a una sociedad mejor. La organización, la familia y la sociedad en su conjunto, reclaman el surgimiento de una nueva casta de líderes, ahora es el tiempo, es nuestro llamado aquí y ahora de forjar un México mejor.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alfonso Siliceo Aguilar.- "Liderazgo para la productividad en México". Editorial Limusa. 1992. México, D.F.
2. Eduardo Martínez Leal.- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado. "Integración de Equipos de Trabajo". ISSSTE México 1993.
3. Gustavo L. Ramírez y Francisco Moreno.- "Introducción a la Ingeniería Administrativa". Editorial IDH.
4. Jesús González, A. Velasco y E. Kuferman. "Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas". Concepto, S.A. México 1978.
5. Keith Davis. "El comportamiento humano en el trabajo". Editorial McGraw Hill, 1983. México, D.F.
6. Luis Haro Leeb.- "Recursos Humanos". Editorial Purrúa. 1992 México, D.F.
7. Michael Nash.- "Como incrementar la productividad del recurso humano mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral". Editorial Norma, Desarrollo Gerencial. 1985.

8. Paul Hersey y Ken H. Blanchard.- Estilo eficaz de dirigir: "Liderazgo Situacional". No existen dos situaciones iguales. IDH Ediciones. 1981.
9. Ricardo E. Kopelman.- "Administración de la productividad en las organizaciones". Editorial McGraw Hill. 1988.
10. Robert H. Guest, Paul Hersey y Ken H. Blanchard. "El cambio organizacional a través de un liderazgo eficaz". DH Ediciones. 1981.
11. Weirigh Koontz.- "Elementos de Administración". Editorial McGraw Hill. 1989 México, D.F.
12. Y. Zander, Cartwright.- "El hombre en el grupo". Barcelona 1978.