

24

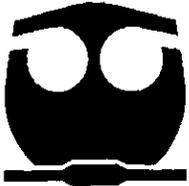


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

“IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO  
EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA”.

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERA QUÍMICA  
P R E S E N T A :  
CARINA VERÓNICA BRISEÑO VERGARA



MÉXICO, D.F.



289479

EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUÍMICA

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

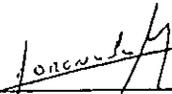
JURADO ASIGNADO

**PRESIDENTE:** Prof. JHONSON BUNDY ROBERT  
**VOCAL:** Prof. CORONADO MENDOZA LEÓN C.  
**SECRETARIO:** Prof. IÑIGUEZ HERNÁNDEZ ALEJANDRO  
**1er. SUPLENTE:** Prof. TORRES TELLO DE MENESES ANTONIO  
**2do. SUPLENTE:** Prof. BAZ IBARRA EUGENIA

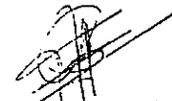
SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

Eli Lilly y Compañía de México

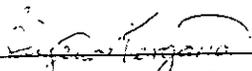
**ASESOR:**

  
\_\_\_\_\_  
I.Q. León C. Carlos Mendoza.

**SUPERVISOR TÉCNICO:**

  
\_\_\_\_\_  
MEDE. Francisco J. Juárez Ramos.

**SUSTENTANTE:**

  
\_\_\_\_\_  
Carina Verónica Briseño Vergara .

## ÍNDICE

1.- Introducción	i
<b>CAPÍTULO 1. DEFINICIONES E IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO</b>	<b>1</b>
1.1 Definición de Dirección y Liderazgo	1
1.2 Implicaciones de Liderazgo	1
1.2.1 Influencia	1
1.2.2 Medios para influir en el comportamiento	2
1.2.3 Motivación	2
1.2.4 Poder	3
1.2.5 Autoridad	4
1.2.6 Estilo de liderazgo	4
1.2.7 Percepción	5
1.2.8 Características del líder	5
1.3 Implicaciones del ambiente organizacional	5
1.3.1 El proceso de liderazgo	5
1.3.2 El líder	5
1.3.3 Seguidores	6
1.3.4 Comportamientos específicos	6
1.3.5 Ambiente de la organización	7
1.3.6 Diagnóstico de situaciones	8
1.3.7 Facilitación del liderazgo efectivo	9
<b>CAPÍTULO 2. PERSPECTIVA HISTÓRICA Y LAS TEORÍAS DEL GRID GERENCIAL Y SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD</b>	<b>10</b>
2.1 Transición en las Teorías del liderazgo	10
2.2 Teoría de rasgos	10
2.3 Teorías conductuales	10
2.3.1 Teoría "X" y "Y"	11
2.3.2 Teoría Z	11
2.3.3 Los estudios de la Universidad de Ohio	11
2.3.4 Estudios de la Universidad de Michigan	11
2.3.5 Teoría del Grid Gerencial	12
2.4 Teorías de contingencia	13
2.4.1 Modelo del Continuo Autocrático-Democrático	13
2.4.2 Modelo de Fiedler	14
2.4.3 Teoría Situacional de Hersey-Blanchard	14
2.4.4 Teoría Camino-Meta	15
2.4.5 Modelo de Líder-Participativo	16
2.5 Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo	18
2.5.1 Panorama General del Grid	18
2.5.2 Elementos del liderazgo	18
2.5.3 El comportamiento del líder se basa en supuestos	19
2.6 Descripción de la cuadrícula del Grid	19
2.6.1 Estilos de Grid dominante y suplente	22
2.6.2 El Grid del subordinado	23
2.6.3 Estilos de liderazgo del Grid	25
2.7 El Modelo de Hersey y Blanchard	46
2.7.1 Panorama General del Liderazgo Situacional	46
2.7.2 Factores que afectan la situación	46

2.8 Descripción del Modelo Situacional	49
2.8.1 Motivación y Conducta	51
2.8.2 Madurez	51
2.8.3 El círculo regresivo	54
2.8.4 Estilos de liderazgo y disposición	54
2.8.5 Conductas del liderazgo	56
2.8.6 Motivación y Liderazgo Situacional	57
2.8.7 Retroalimentación sobre estilos de liderazgo	57
2.8.8 Rango de estilo y Flexibilidad	57
2.9.9 Perfil de Rangos de estilos	58
2.9.10 Adaptabilidad de estilo y efectividad	59
CAPÍTULO 3. APLICACIONES DE LA TEORÍA DEL GRID GERENCIAL Y LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	60
3.1 Prueba 1: Autoevaluación del estilo de Grid	60
3.2 Prueba 2: Perfil de percepción del poder	63
3.3 Prueba 3: Amplitud y adaptabilidad de estilos	66
3.4 Prueba 4: Escala de madurez	70
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS	73
4.1 Resultados	73
4.2 Análisis de resultados	83
4.2.1 Análisis de resultados bajo la Teoría de Grid Gerencial	83
4.2.2 Análisis de resultados bajo la Teoría del Liderazgo Situacional	84
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

## INTRODUCCIÓN

Como todos sabemos en México existe un grave problema que afecta a la gran mayoría de las empresas y, a pesar, de que se cuenta con jefes con la debida preparación y experiencia técnica, se tiene actitudes deficientes en materia administrativa en el manejo de personal y buenas relaciones humanas.

El problema más serio no será la tecnología ni la inversión ni tampoco las disposiciones gubernamentales ni la inflación. La cuestión clave será la forma de como respondamos ante un hecho, así tenemos que la falta de liderazgo es el mayor problema al que nos enfrentamos para conseguir que nuestro país sea competitivo.

El liderazgo no es un tema del dominio exclusivo del presidente ejecutivo o de unos cuantos ejecutivos importantes, sino que cada vez se necesita más en todos los niveles de dirección.

Como respuesta a esta situación al realizar las tareas en un grupo, se toma en cuenta todas las variables que se requieren para obtener considerables incrementos en el nivel de productividad. La productividad, la confianza y la capacidad para distinguir las sutilezas no son elementos aislados. Por lo que el liderazgo ha adquirido mayor importancia en los últimos tiempos debido a los importantes cambios que se han producido últimamente en el mundo de los negocios.

Para este presente trabajo enfocado al liderazgo es dedicado a los distintos estilos de liderazgo que se han generado a partir de estudios, teorías y modelos de liderazgo que nos brinda un marco y herramientas para ejercer el liderazgo óptimo en el ámbito personal y organizacional.

La ventaja de conocer que estilo de liderazgo se encuentra en el personal facilita el entendimiento de las relaciones establecidas, el desempeño y las necesidades a cubrir en los diferentes niveles de dirección; como esto tiene un gran impacto en la satisfacción y resultados obtenidos en el personal, en consecuencia el éxito de la organización.

El liderazgo ayuda a conocerse a sí mismo entre los diversos estilos de liderazgo según lo requiera su situación específica, ya que existen muchas maneras en que una persona puede ser un líder en diferentes situaciones.

El objetivo del presente trabajo es identificar los estilos de liderazgo en la práctica y la gran importancia que tiene el ejercer y detectar el estilo de liderazgo adecuado para tener mayor productividad y participación del personal para un objetivo en común.

El contenido del trabajo esta dividido en 4 capítulos. El primero de ellos da los principios y definiciones más importantes que implica el liderazgo. El segundo es una reseña de las teorías más sobresalientes a lo largo de la historia y el desarrollo de la teoría de Soluciones Grid Gerencial en soluciones a los dilemas de liderazgo y la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard que se toman como base para la identificación de los estilos de liderazgo ejercidos dentro de la empresa en estudio. El tercer capítulo presenta los cuestionarios que se utilizaron en función de las teorías escogidas. El cuarto capítulo se da los resultados de las encuestas y el análisis de los mismos. Por último las conclusiones.

# CAPÍTULO 1

## DEFINICIONES E IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO

### 1.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

#### 1.1.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

Dirección: se define como el proceso de trabajar con y por medio de los demás para lograr las metas de la organización, y se aplica a cualquier organización.

#### 1.1.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Liderazgo: es la capacidad de influir sobre la conducta de las personas o de un grupo para la obtención de metas, en otras palabras es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación y se dirige por medio de procesos de comunicación hacia la obtención de una meta específica. La fuente de la influencia puede ser formal o no, es decir, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo o grupos.

#### 1.1.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

En primer lugar, dirección y liderazgo no se excluyen. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios, pero, al mismo tiempo, dirección y liderazgo pueden ser algo muy diferente.

La diferencia clave entre ambos conceptos, es la palabra organización. Liderazgo es un concepto más amplio que dirección no solamente importa las metas de la organización, ya que es un intento para influir sobre alguien que incluye la responsabilidad de integrar las metas de su personal con la organización, y no se refiere a una relación jerárquica

### 1.2 IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO

El liderazgo es una acción sobre las personas, esto indica interacción e intercambio en aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Los líderes avanzan en los objetivos a través del esfuerzo de otros. En un extenso grado esto depende de la motivación de su gente, así, el líder efectivo entiende y es capaz de usar incentivos para mejorar la motivación de la gente y con ello aumentar la productividad, también el líder requiere autoridad y poder. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

#### 1.2.1 DEFINICIÓN DE INFLUENCIA

La influencia denota cualquier "cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros". Los cambios en el comportamiento pueden ser "causados" por ideas o por algún otro factor.

#### SISTEMA DE INFLUENCIA

La influencia se ejerce en muchas direcciones hacia arriba y hacia abajo en relación a la jerarquía y lateralmente en las relaciones de grupos de compañeros. Ésta incluye virtualmente cualquier transacción interpersonal que tiene efectos psicológicos o de comportamiento, sólo existirá influencia cuando hay cierto grado de dependencia entre una y otra parte, puede ser pequeña o grande, unilateral o recíproca, directa o indirecta.

### 1.2.2 MEDIOS PARA INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO

- La emulación no requiere un contacto directo entre los individuos; sin embargo, es una influencia poderosa sobre el comportamiento. La gente generalmente recoge ciertos patrones de conducta y se esfuerza por adoptarlos. Muchos patrones de comportamiento son imitados primordialmente sobre la base de la emulación, sin que haya descripciones formales del puesto, ni interacción directa en la forma de persuasión o sugerencia.
- La sugerencia implica una interacción directa y consciente entre los individuos o entre un individuo y un grupo. Es un intento explícito por influir en el comportamiento presentando una idea o defendiendo un curso de acción particular.
- La persuasión implica instar, y el uso de algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada. Implica más presión que una simple sugerencia. El refuerzo positivo a favor del comportamiento deseado tiende a inducir al influido para que continúe con ese comportamiento.
- La coerción incluye el uso de la presión física. Existen muchas formas de coerción, en las organizaciones, los salarios y/o promociones pueden ser utilizados para limitar o influir el comportamiento. En muchos casos la amenaza de despido (real o implícita) es también una influencia poderosa.

Emulación	Sugerencia	Persuasión	Coerción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo por igualar o superar</li> <li>• Imitar con esfuerzo por igualar o superar</li> <li>• Acercarse o lograr la igualdad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar o crear una idea, propuesta o plan ante la mente de una persona para su consideración o posible acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevaler sobre una persona por medio de consejo, instarlo al razonamiento o inducirlo a hacer algo (en lugar de forzarlo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forzar limitaciones</li> <li>• Obligación</li> <li>• Presión física o compresión</li> </ul>
Sutil Indirecto	<b>PODER</b>		Evidente Directa

Fig. 1.1 Medios para influir el comportamiento

### 1.2.3 MOTIVACIÓN

Se define como el deseo de hacer esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual o por conseguir cualquier meta.

En cuanto nos concentramos en las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexas con el trabajo, la definición de motivación tiene la connotación que conlleva a la necesidad de que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes con las metas de la empresa.

Maslow definió la motivación como "El estudio de los objetivos humanos finales". Aunque todos los seres humanos tienen esencialmente los mismos objetivos, las diferentes culturas influyen en la forma en que tales objetivos sean alcanzados; parte esencial de la teoría de Maslow es que los seres humanos nunca alcanzan totalmente sus objetivos, cuando se satisface la necesidad o un objetivo se alcanza, otro lo sustituye. Maslow hizo 3 suposiciones básicas que constituyen los fundamentos de su teoría: 1) Las necesidades de los seres humanos nunca están satisfechas; 2) Es este estado de insatisfacción o de necesidad insatisfecha lo que

motiva la acción humana y 3) las necesidades están agrupadas en una jerarquía, con las necesidades de más básicas o de nivel inferior en la parte más baja y con las necesidades de más alto niveles en la parte superior.

**Tabla 1.1** Jerarquías de las necesidades de Maslow

Categorías	Necesidades
Necesidades motivadoras por el Crecimiento y el desarrollo	Autorrealización
	Estima
Necesidades de deficiencia	Pertenencia
	Seguridad
	Fisiológicas

Cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas comienzan a dominar en la conducta humana las de nivel superior, es decir, empiezan a “motivarla”. Son las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación.

Cuando están satisfechas las necesidades materiales del hombre y ya no tiene por qué abrigar temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivadoras de su conducta. Buscando sentirse miembros de una organización.

Por encima de las necesidades sociales están las de mayor importancia para el individuo. Son las necesidades del yo que pueden clasificarse en dos categorías:

1. Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber.
2. Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, éstas rara vez son satisfechas.

#### 1.2.4 PODER

El poder es influencia. En esencia el liderazgo es el intento de influir. Poder es la capacidad de hacer o afectar algo, implica la habilidad para influir en otros. Realmente el poder es un concepto neutral, en términos simples, la capacidad de influir en la conducta de otros.

En su sentido más general, el poder denota 1) la capacidad, (ejercida o no) de producir un suceso determinado o 2) la influencia ejercida por una persona o grupo, por cualquier medio, sobre la conducta de otros de una manera intencionada.

Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba de quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido. Para comprender esto se debe identificar que tipos de poder tiene el poder.

Desde el punto de vista de su origen hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición o puesto y el personal, cada uno muy diferente del otro, aunque haya entre ellos una importante interdependencia.

- Poder de posición o del puesto: se define como el punto en el que el líder cuenta con recompensas, castigos y sanciones que puede aplicar a sus subordinados. Se trata de la autoridad que sus jefes han delegado en usted; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder. En las organizaciones la tendencia es que el poder de los puestos fluya hacia abajo.
- Poder personal: Es el punto en el que usted se puede ganar la confianza y el respeto de la gente. La habilidad que tenga para ganar cohesividad y compromiso con las personas a las que está tratando de

influir. El poder personal dentro del entorno de una organización proviene de los seguidores como lo podemos ganar también nos lo pueden quitar

Existe una interrelación muy importante entre el poder del puesto y el poder personal. El poder personal y el poder del puesto son interdependientes de la manera que se describe:

- La cantidad de poder del puesto que sus jefes deleguen en usted dependerá en gran medida en que ellos perciban la cantidad de poder personal que usted tiene.
- La cantidad de poder personal que le otorguen sus subordinados dependen en gran medida de la manera en que ellos perciban el poder de puesto que usted tiene y que puede ejercer como resultado de la confianza que haya depositado en usted la gerencia.

De esta manera se crea un círculo creciente de retroalimentación entre una y otra forma de poder. Este proceso puede iniciarse en cualquiera de los dos polos, como puede observarse.

Aquellos que han estudiado las características del poder se provee en términos de posición (conferido), poder de experto (conocimiento del empleo), atracción personal (ayuda afectiva), y esfuerzo (compromiso personal).

En las organizaciones, los patrones de interacción-influencia son más variados, incluyendo relaciones de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontales y diagonales. El poder se ostenta de una manera flexible descansa más en la experiencia y en factores sociales como la estima y la auto-realización. El hecho de que el "conocimiento es poder", resulta evidente cuando la influencia fluye lateralmente o hacia arriba en las organizaciones, trascendiendo las relaciones jerárquicas.

### 1.2.5 AUTORIDAD

La autoridad es el poder legítimo; es poder que se le confiere a una persona en virtud de su rol, su posición en una estructura social organizada.

La autoridad ganada en organizaciones complejas, es la base del poder que viene de la posición adquirida o dada dentro de las jerarquías.

Sin la autoridad formal, los grupos desarrollan relaciones de poder basadas en características como son el conocimiento o algunos otros medios para identificar las relaciones de status o roles. La tradición y el carisma también ayudan a identificar bases de poder dentro de los grupos.

### 1.2.6 ESTILO DE LIDERAZGO

Se define como un patrón de conducta de un líder, según la perciben los demás. Este se basa en la conducta, experiencia, educación y capacitación. Lo importante no es la manera como se ven a sí mismos los líderes, se trata de lo que perciben de ellos las personas sobre las que están tratando de influir, puesto que sus seguidores se comportarán según como perciben el comportamiento del líder.

Por lo tanto, los líderes deben aprender a saber como llegar a la percepción de los demás. El estilo de liderazgo es todo aquello que afecta a los miembros de su personal en o referente a su conducta. Puede ser que la manera en que usted se ve a sí mismo afecte su propia conducta, pero eso no es lo que avoca las conductas de los demás. Su estilo de liderazgo - tal y como lo perciben sus subordinados - es el estímulo que evoca en ellos las respuestas.

## 1.2.7 PERCEPCIÓN

Se define como la sensación interior o la impresión material hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior. Cuando analizamos tanto el poder como el estilo de liderazgo, no son en la realidad lo que evoca conductas por parte de jefes o subordinados, sino la percepción que tienen ellos de la realidad lo que marca el comportamiento.

Todos esos conceptos – dirección, liderazgo, poder, estilo de liderazgo, percepciones – se interrelacionan dinámicamente. Por lo que un gerente eficaz debe entender y aplicar en el trabajo todos esos conceptos

## 1.2.8 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Un líder eficiente es aquel que es congruente con lo que dice, piensa y hace, al igual que escucha y observa las diferentes soluciones al problema, forja su criterio y define su camino hacia donde va y por último no deja que nadie influya en su decisión ni en su camino.

Ha habido muchos intentos de tomar de largas listas de características algunos rasgos, como son la inteligencia, la madurez, necesidades de logro, genuino respeto por la gente entre otras, el cual su presencia no asegura el éxito del liderazgo, ni su ausencia lo impide, pero tampoco parecen ser esenciales.

La situación es importante para determinar la clase de liderazgo que será más apropiada. Tomando en cuenta el ambiente particular, habrá siempre un individuo cuya personalidad y estilo de liderazgo se ajuste mejor a la situación, Además, él o ella están en el lugar adecuado, en el momento preciso.

## 1.3 IMPLICACIONES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 1.3.1 EL PROCESO DE LIDERAZGO

Habrà que analizar varios factores importantes que afecten al proceso de liderazgo, en el cual es un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo. Sin embargo, como se ha indicado, el poder influir en la conducta de otros depende de diverso factores como son: Las relaciones líder-seguidor, sus comportamientos y las situaciones, es decir, el trabajo en equipo y el desempeño de la organización dependen de un liderazgo efectivo y de buenos seguidores.

### 1.3.2 EL LÍDER

El líder debe tener en cuenta para tener un liderazgo efectivo los siguientes puntos para desarrollarse y desarrollar su grupo, ya sea en el sector público o en el privado; en alguna actividad y en organizaciones complejas que es el de crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participen en dicha actividad; de conseguir el apoyo de los centros fundamentales del poder, cuya colaboración cumplimiento o trabajo de equipo son necesarios para llevar a cabo tal acercamiento; motivar en grado sumo a aquel grupo fundamental de personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia, es decir:

- 1) Una visión de lo que debería ser, una visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas.
- 2) Una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los factores ambientales pertinentes y organizativos.
- 3) Una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia.
- 4) Un grupo muy motivado de personas claves dentro de esa red, comprometido a convertir dicha visión en una realidad.

Además, investigar la efectividad de los diversos estilos, posibles de aplicar en una situación constante, de tal manera que cualquier revelación tiene que ser interpretada a la luz de la situación.

En general, los descubrimientos parece indicar que una actitud cualquiera que sea tiene un lado positivo y uno negativo estas actitudes variarían de acuerdo al líder donde requiere un estilo flexible para manejar los diversos recursos humanos que son utilizados en actividades complejas.

### 1.3.3 SEGUIDORES

Aunque los superiores tienen la responsabilidad primordial para hacer más flexibles las relaciones a largo plazo, de ninguna manera se trata de un proceso unilateral. Los subordinados tienen cierta responsabilidad en desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, sus superiores y las organizaciones. Es importante reconocer y entender la situación desde el punto de vista del jefe.

Un elemento clave en el manejo de las relaciones hacia arriba está constituido por las expectativas mutuas. La comunicación abierta y la claridad de significado son elementos importantes para evitar malas interpretaciones y proporcionar al jefe información relevante. Otros elementos clave son la integridad y la confianza, sin las cuales una relación que por lo demás podría ser buena, estaría en problemas.

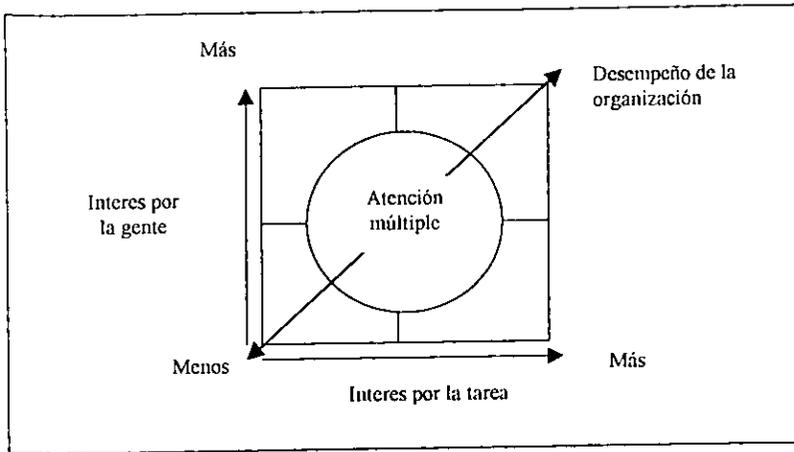
### 1.3.4 COMPORTAMIENTOS ESPECIFICOS

Un punto importante en la investigación sobre el liderazgo ha sido identificar los comportamientos específicos que cuentan para la efectividad del liderazgo. Bowers y Scashore extrajeron las siguientes cuatro dimensiones de efectividad:

1. Apoyo. Comportamiento que refuerza el sentimiento de valor personal e importancia de alguien más.
2. Facilitar la interacción: Comportamiento que alienta a los miembros del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.
3. Énfasis en la meta: Comportamiento que alienta un entusiasmo por cumplir con el objetivo del grupo o alcanzar un desempeño excelente.
4. Facilitar el trabajo: Comportamiento que ayuda a llegar a la consecución de los objetivos por medio de actividades tales como programación, coordinación, planeación y al proporcionar recursos tales como herramientas, materiales y conocimientos técnico.

El hincapié en las metas y facilitar el trabajo se refiere a preocupaciones por las tareas y a la teoría de liderazgo de ruta hacia la meta. Los buenos líderes tradicionalmente son considerados por los subordinados como útiles tanto en establecer metas como en estructurar o diseñar medios para lograrlos. Este enfoque refuerza el concepto de motivación de logros; si las metas se alcanzan y el desempeño es recompensado apropiadamente, hay un aumento en la satisfacción. El desempeño conduce a la satisfacción y a una mayor motivación en el futuro.

La importancia en las metas podría ser muy importante al iniciar un programa de administración por objetivos y resultados. Facilitar la interacción podría requerir de hecho limitarse en una organización que al parecer pasa casi todo su tiempo en reuniones y deja poco tiempo para trabajar en la tarea. Un balance apropiado del énfasis debe ser mantenido de acuerdo con la situación particular.



**Fig. 1.2** Comportamiento del líder y desempeño organizacional: La necesidad de un interés balanceado tanto en los resultados del trabajo como en el desarrollo de los recursos humanos.

### 1.3.5 AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

El ambiente externo de la organización es parte del ámbito en el que se produce el liderazgo. Las normas culturales y las prácticas industriales prevalecientes ofrecen lineamientos generales para el comportamiento. Un enfoque básico para entender el ambiente de organización es considerar las fuerzas en 1) el líder, 2) los seguidores, y 3) la situación, al considerar el grado de participación que podría ser apropiado en la toma de decisiones:

#### Líder:

- Sistema de valores propio
- Confianza en sus subordinados
- Inclinaciones de liderazgo propias
- Sentimientos de seguridad en una situación incierta

#### Seguidor:

- Necesidades de independencia-dependencia
- Disposición a asumir responsabilidad por la toma de decisiones
- Grado de interés en participar
- Grado de identificación con las metas organizacionales
- Conocimiento y experiencia (o potencial de crecimiento)
- Expectativas con respecto a la participación.

#### Situación:

- Valores y tradiciones en la organización
- Efectividad de grupo
- Naturaleza del problema
- Presión del tiempo

La consideración de estos factores y fuerzas son también relacionados con los diversos estilos de liderazgo.

La figura 1.3 muestra el lugar del intercambio social entre los líderes y seguidores: el área sombreada. Las flechas recíprocas indican un proceso bilateral, y las áreas de los círculos fuera de la situación específica indican que tanto los líderes como los seguidores normalmente desempeñan otros roles, además de la de superior o subordinado en una situación específica. Los diversos límites o fronteras son permeables: es decir, tanto los factores externos como los internos afectan el intercambio social.

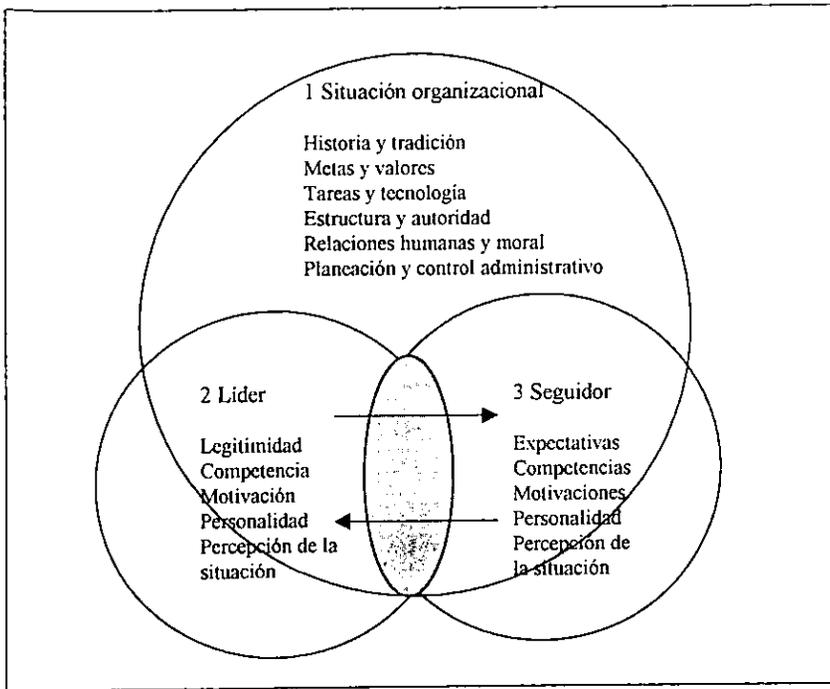


Fig. 1.3 El lugar del liderazgo.

Los comportamientos independientes del líder y del subordinado hacia la tarea o con otros miembros de la organización pueden producir modificaciones de la conducta del líder o el subordinado que, a su vez, pueden afectar su relación. La relación se fortalece cuando las partes que intervienen en ella están conscientes de, y piensan en, las causas y los efectos.

### 1.3.6 DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES

Los líderes generalmente utilizan una variedad de estilos, dependiendo de la situación. Esto sugiere que para ser más efectivos, los líderes necesitan una mayor flexibilidad. Un líder debe ser un buen diagnosticador y responder a la situación con un estilo apropiado.

Otro punto de vista de contingencia o de situación, del comportamiento apropiado del líder, se basa en la madurez de los seguidores.

El grado de madurez de los seguidores es un criterio lógico que debe utilizarse al ajustar el comportamiento propio en situaciones específicas. Por supuesto, el diagnóstico es un juicio de valor que podría causar problemas. Los subordinados podrían considerarse a sí mismos como suficientemente maduros para una mayor responsabilidad, mientras que el jefe ve la necesidad de una mayor guía. En cualquier caso, un intento

explicito por analizar la situación y adecuar el estilo propio a la misma debe aumentar la probabilidad de éxito a largo plazo.

En suma, es importante que los líderes reconozcan la complejidad de la motivación humana, las dinámicas de grupos y los ambientes de las organizaciones. Los mejores líderes subrayan la importancia del apoyo y facilitan la interacción, así como subrayan la importancia de la meta y de facilitar el trabajo, y son flexibles según la situación en que se encuentran.

### 1.3.7 FACILITACIÓN DEL LIDERAZGO EFECTIVO

En la frase “facilitar el liderazgo efectivo” se pueden identificar varias cuestiones. Primero, se debe recordar que el liderazgo es la parte de la administración que depende de mayor medida de las relaciones interpersonales y se propone aprovechar las capacidades humanas latentes.

Las primeras oportunidades para practicar las aptitudes para el liderazgo son también importantes. La experiencia como un seguidor durante muchos años no es la mejor preparación para la responsabilidad del liderazgo. La rotación a través de diversos puestos y relaciones en una organización ayuda a preparar al personal para el rol de liderazgo. Permite experimentar diversas relaciones superior-subordinado y evaluar la efectividad personal en diferentes situaciones.

## CAPÍTULO 2

### *PERSPECTIVA HISTÓRICA Y LAS TEORÍAS DEL GRID GERENCIAL Y SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD*

#### **2.1 TRANSICIÓN EN LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

Examinaremos tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera teoría trató de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. La segunda buscó explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. En los últimos años se ha recurrido a los modelos de contingencia para conciliar y combinar la diversidad de los factores que involucran el liderazgo.

#### **2.2 TEORÍA DE RASGOS**

Al principio se popularizó un enfoque que trataba de aislar los factores personales que más contribuyen a la eficacia del liderazgo mediante el estudio de los rasgos de la personalidad. Este enfoque partía del supuesto de que la inteligencia, el dominio social, la iniciativa, la persistencia y otros atributos personales eran la causa primaria del éxito o fracaso de un líder.

Si quisiéramos describir a un líder basándonos en las connotaciones generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales.

Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida. Tal vez se pecó de optimismo al pensar que había rasgos peculiares y constantes que se aplicarían a toda la gama de líderes eficientes sin importar si presidían a grupos tan dispares.

Si la investigación pretendía descubrir los rasgos que se asociaban constantemente con el liderazgo, los resultados pueden interpretarse bajo una luz más impresionante. Por ejemplo, la inteligencia, el dominio, seguridad en sí mismo, un gran dinamismo y los conocimientos conexos con determinadas tareas son cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo.

Esas correlaciones tan modestas, aunadas a las limitaciones inherentes de la teoría de los rasgos prescinde de las necesidades de los seguidores, rara vez esclarece la importancia relativa de los diversos rasgos, no distinguen entre causa y efecto, todo esto han hecho que los investigadores orienten su búsqueda en otra dirección.

#### **2.3 TEORÍAS CONDUCTUALES**

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de rasgos impulsó a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo especial la forma en que un buen líder se conduce.

La diferencia entre la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a su aplicación, reside en sus suposiciones. En caso de ser válida la teoría de los rasgos, esto significa que los líderes son básicamente innatos: o se tiene ese don o no. Por otra parte, si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo. Ello constituye una posibilidad más interesante pues significa que se puede ampliar el número de líderes.

### 2.3.1 TEORÍA “X” Y “Y”

Douglas MacGregor clasifica las conductas de los directivos en base a dos “filosofías” llamadas en forma arbitraria: “teoría X” y “teoría Y”.

Según la primera, al trabajador no le gusta trabajar, se le debe ordenar; el patrón contrata a los empleados para que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal.

Según la “teoría Y”, al trabajador si le gusta trabajar y tomar responsabilidades; hay que darle libertad de movimiento, hay que dejarle planear y decidir, el trabajo mismo es un motivador magnífico.

### 2.3.2 TEORÍA Z

Existe en este tipo de orientación una marcada orientación hacia valores colectivos desarrollada por Japón, el colectivismo eficaz aquí planteado hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo.

Esta situación se debe principalmente al hecho de que todas las compañías forman una estrecha red. La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes.

El movimiento de personal, es decir, la rotación permanente de puestos es la motivación que siente el empresario, que lo lleva a propiciar el desarrollo personal de sus empleados. Se podría dar un giro importante en cuanto a la orientación de las carreras, encaminándolas más hacia el trabajo en equipo que hacia el desarrollo de expertos, tanto empleados como patrones se beneficiarían grandemente.

Cuando se necesita tomar una resolución importante en una empresa japonesa, todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias entran en el proceso. En parte, la respuesta radica en la asignación colectiva de la responsabilidad implícita en las decisiones.

### 2.3.3 LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Trataron de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. A esas dos dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración, posteriormente llamados conducta de tarea y conducta de relación. La conducta de un líder se puede describir como una combinación cualquiera de ambas dimensiones. Entonces, fue durante dichos estudios por primera vez se graficó en dos ejes la conducta de un líder.

La conducta de tarea significa hasta qué punto se involucra el líder al indicar con claridad al individuo, o al grupo, cuales son sus responsabilidades y deberes. En este punto el líder define su papel dentro de la organización y le dice.

- QUÉ hacer
- DÓNDE hacer
- CUÁNDO hacer
- CÓMO hacer
- QUIÉN lo ha de hacer

Por otra parte, la conducta de relación es el punto hasta el que se involucra el líder dentro de las diversas conductas de y en el diálogo.

En la conducta de relación el líder debe prestar atención a lo que dicen sus subordinados. Aquí hay una importante diferencia en comparación con la conducta de tarea, que enfatiza la comunicación en un solo sentido, la conducta de relación existe una comunicación bilateral.

En conclusión, los estudios de la Universidad de Ohio revelan que el estilo basado en una gran consideración de inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

### 2.3.4 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los estudios emprendidos por la Universidad de Michigan, más o menos por la misma época que los que realizaba la Universidad de Ohio, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron Orientada al empleado y Orientada a la producción.

Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés en las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre ellos. Los que tenían la segunda dimensión, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines. La conclusión a que llegaron los investigadores de la Universidad de Michigan favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

### 2.3.5 TEORÍA DEL GRID GERENCIAL

Cuadrícula Grid Gerencial. Realizado por Blake y Mouton, concepción bidimensional del estilo de liderazgo. se basa en los estilos de "interés por la gente" e "interés por la producción"

No se observan allí los resultados sino simplemente los factores dominantes en el pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados. De acuerdo con los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo 9.9 en contraste con el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable).

La cuadrícula ofrece un mejor marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar una nueva influencia tangible.

Así el estilo 1.9 Gerencia del Club Campestre. Se presta mucha atención a las necesidades de las personas de satisfacer las relaciones, ellos crean una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo.

Un estilo 9.9 Gerencia de equipo. Los logros del trabajo se obtienen de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común en los objetivos de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.

El estilo 5.5 Gerencia orientada a la organización y al individuo. El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.

El estilo 1.1 Gerencia empobrecida. La realización del mínimo esfuerzo por hacer el trabajo basta para sostener la organización.

Finalmente el estilo 9.1 Autoridad obediencia. La eficiencia en las operaciones se debe al hecho de organizar las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos tengan un grado mínimo de intervención.

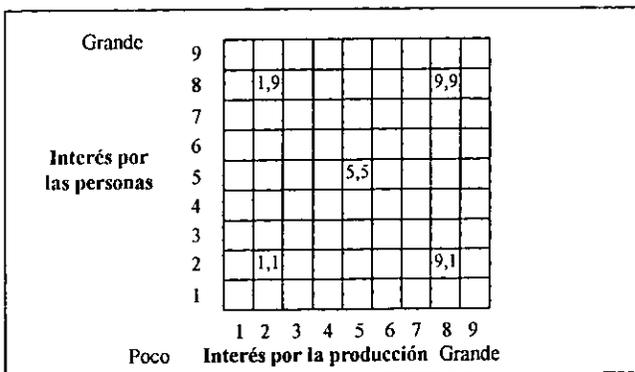


Fig. 2.1 Cuadrícula Gerencial

## 2.4 TEORÍAS DE CONTINGENCIA

Teorías de contingencia o situacional. Se llegó a la conclusión que predecir el éxito o el fracaso del liderazgo no se debía aislar simplemente unos cuantos rasgos o conductas preferibles. Por lo cual se evidenció la importancia de los factores situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que, en cierta condición, el estilo X será apropiado en la condición a, mientras que el estilo Y lo será en la condición b y el estilo Z en la condición c. pero ¿qué eran las condiciones a, b, c, etc.? Una cosa era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

### 2.4.1 MODELO DEL CONTINUO AUTOCRÁTICO-DEMOCRÁTICO

Desde la alborada de las organizaciones la gente se a dedicado a buscar una manera de dar una definición de lo que es el liderazgo. Al principio, pensaron que el liderazgo estaba dentro de una sola dimensión un continuo.

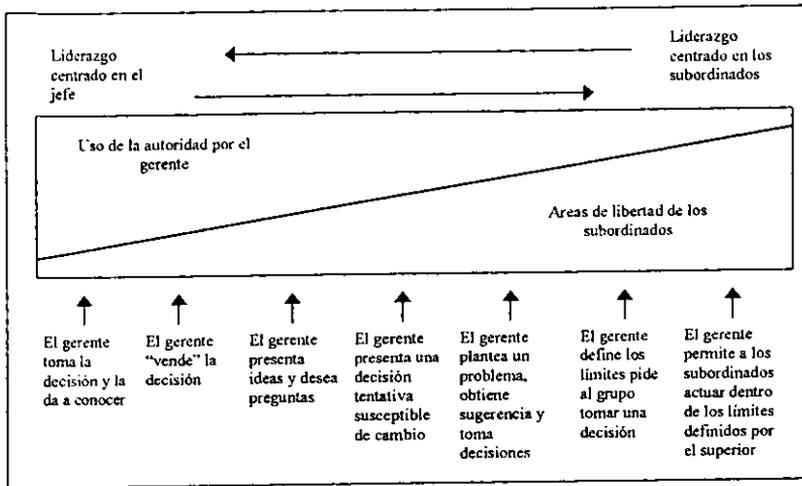


Fig. 2.2 Continuo autocrático - democrático

En uno de los extremos, los patrones gerenciales se describían como autocráticos y en el otro como democráticos y se consideraban que cualquier estilo de liderazgo encajaba entre dichos dos extremos. Se utilizaron otras etiquetas para definir los extremos del continuo, como: centrado en la gente, centrado en las reglas, orientado hacia las relaciones y orientado hacia las tareas, aunque en realidad todas ellas tenían más o menos los mismos significados.

Los escritores anteriores tendían a considerar la preocupación sobre la tarea como la que representa a los líderes autocráticos, mientras que la preocupación concerniente a las relaciones será la que representa a los líderes democráticos. Esa sensación era popular porque era consenso general el que los líderes influyen sobre sus seguidores de dos maneras:

1. Pueden decir a sus seguidores qué es lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo
2. Pueden compartir las responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de las tareas.

Con frecuencia, el estilo de conducta del líder autocrático se basa en el supuesto que el poder de los líderes se asienta en el puesto que ocupan y en el que la gente es floja y poco confiable por nacimiento (Teoría X). El estilo Democrático presupone que el grupo es quien otorga el poder a los líderes para dirigirlo y que la gente puede autodirigirse básicamente y ser creativos en su trabajo si se les motiva como se debe (Teoría Y).

Consecuentemente, en el estilo autocrático, todas las políticas las determina el líder y en el democrático las políticas se derivan de una discusión abierta del grupo para llegar así a la toma de decisiones.

Si sólo se viesen los extremos será conductual, pero son más de las dos posturas posibles a lo largo del continuo. Existe un nexo entre el grado de autoridad usada y la libertad que se concede a los subordinados para llegar a tomar las decisiones. Entre ambos extremos caen varios estilos del liderazgo; el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. La mayoría de los investigadores se han centrado en las posiciones extremas. Si bien este modelo corresponde a la teoría de contingencia, al investigar otras teorías de este tipo veremos que es muy primitiva.

#### 2.4.2 MODELO DE FIELDER

Fielder ideó un instrumento llamado cuestionario del compañero de trabajo el menos preferido (LPC, Low Preference Companion), con ello pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Fielder supone que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental del liderazgo del sujeto.

Considera que las posiciones son fijas, ya que el líder es innato. Si la orientación del líder no corresponde a la orientación del subordinado, no puede lograrse la productividad, y hay que cambiarlos de grupo de trabajo. Propone tres dimensiones de contingencia, a su juicio definen factores principales de la situación y de ello depende la eficiencia del líder:

1. Relaciones entre el líder y miembros. Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder
2. Estructura de la tarea. Es el grado en el que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.
3. Poder de posición. Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones y aumentar el sueldo.

Al mezclarse las tres variables de contingencia, hay 8 situaciones o categorías potenciales en que un líder puede encontrarse.

Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la productividad tienden a realizar mejores resultados en situaciones que les eran favorables en extremo y en las que les eran muy desfavorables. Así tenemos que los líderes orientados a la productividad conseguirán mejores resultados en las categorías I, II, III, VII u VIII. Y los orientados a las relaciones interpersonales en las categorías IV al VI conseguirán mejores resultados.

Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder - miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Deficientes	Deficientes	Deficientes	Deficientes	Deficientes
Estructura Tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fig. 2.3 Hallazgos obtenidos con el modelo de Fiedler

Las correlaciones aportadas por Fielder son débiles, en general son bajas y estadísticamente poco significativas.

#### 2.4.3 TEORÍA SITUACIONAL HERSEY-BLANCHARD

Esta teoría de la contingencia se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, el cual depende de la madurez de los seguidores. Los seguidores son los que aceptan o rechazan al líder. La teoría se basa en las acciones de los seguidores.

La madurez designa la capacidad y el deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. La forman dos componentes: la madurez para el trabajo y la madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y las destrezas; los que las poseen tienen los conocimientos, capacidad y experiencia para realizar el trabajo sin la dirección de otros. La psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo.

El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler, comportamientos centrados en la tarea (productividad) y en las relaciones interpersonales. Hersey Blanchard van más allá, clasifican cada variable como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: dirigir (decir u ordenar), (persuadir) vender, participar y delegar.

El último componente de la teoría es definir cuatro etapas de madurez:

- M1. El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.
- M2. El individuo no puede ni quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.
- M3. El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.
- M4. El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

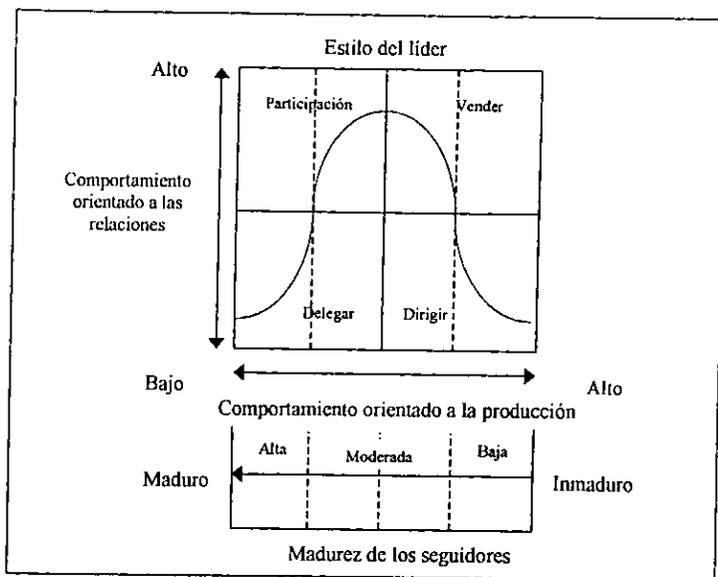


Fig. 2.4 Modelo de Liderazgo Situacional

#### 2.4.4 TEORIA CAMINO - META

Teoría del camino - meta se inspira en la consideración de iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores en alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Conforme a la teoría de camino - meta, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que 1. - hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y 2. - ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado. Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño

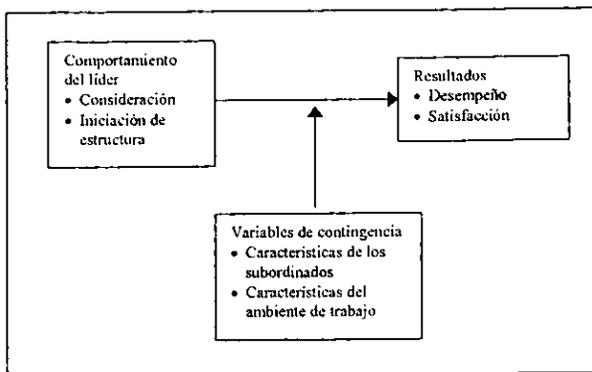


Fig. 2.5 Modelo de la Teoría camino - meta

#### 2.4.5 MODELO DE LÍDER - PARTICIPATIVO

Relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones, este modelo propuesto por Vroom y Yetton es normativa: ofrece un conjunto secuencial de papeles que debe ser seguido al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, determinada por los distintos tipos de situación. Incorpora siete contingencias y cinco estilos de liderazgo.

Este modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos es posible en determinada situación: autocrático I (AI), autocrático II (AII), consultivo I (CI), consultivo II (CII) y grupo II (GII).

AI Se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.

AII Se recaba la información necesaria de los subordinados y luego se decide la solución del problema sin recurrir a otros. Se puede indicar o no a los subordinados cuál es el problema al momento de conseguir la información de ellos. El papel que desempeña el subordinado en la forma de decisión se limita a suministrar la información sin que produzca ni evalúe otras soluciones.

CI Se comparte el problema en forma individual con los subordinados relevantes, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

CII Se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencia. Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

GII Se comparte el problema con los subordinados en grupo. Y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.

Este modelo se asemeja al continuo democrático-autocrático, pero el modelo Vroom-Yetton va más allá, al sugerir forma específica de analizar el problema mediante siete preguntas de contingencia. Al contestar sí o no a las mismas el líder puede llegar al comportamiento preferido entre las cinco, esto es, el grado de participación de que debe valerse.

Las siete preguntas han de contestarse por orden, de A a G:

- A. ¿Hay un requisito de calidad?
- B. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Está estructurado el problema?
- D. ¿Es la aceptación de la decisión de los subordinados indispensable para su realización?
- E. Si yo tuviera que tomar una decisión. ¿Hay suficiente seguridad de que la aceptarán mis subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema?
- G. ¿Es probable que surja conflicto entre los subordinados al obtener la solución preferida?

Este modelo ha confirmado asimismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. En este modelo sugiere que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a las situaciones.

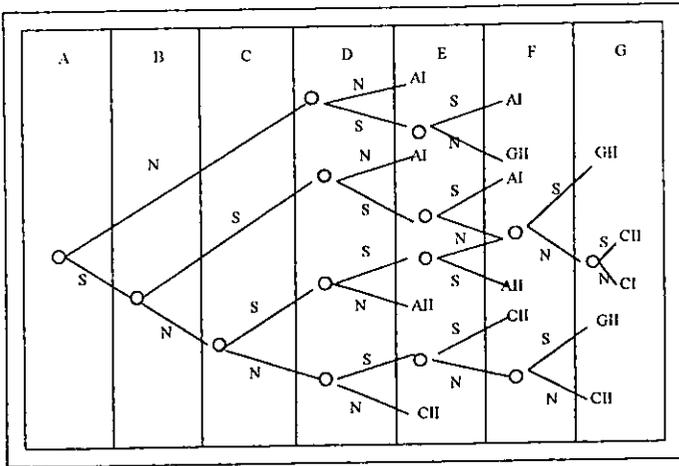


Fig. 2.6 Modelo de líder - participativo

\*S= Si; N= No.

## 2.5 SOLUCIONES GRID A DILEMAS DE LIDERAZGO

### 2.5.1 PANORAMA GENERAL DEL LIDERAZGO DEL GRID

Una forma ortodoxa de ejercer el liderazgo es a través del uso de los recursos, relaciones y resultados.

Un líder excelente le permite al equipo utilizar los recursos de que dispone para alcanzar los máximos resultados, por lo tanto, el área en la cual un gerente tiene el mayor impacto está situada en las relaciones y los resultados logrados dependen de la eficacia del enfoque utilizado.

### 2.5.2 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

Los elementos del liderazgo son resolución de conflictos, iniciativa, indagación, propugnación, toma de decisiones y crítica. Estos seis elementos son vitales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo de equipo eficaz. A continuación se describen brevemente en las siguientes secciones.

#### **Resolución de conflictos**

Cuando la gente tiene diferentes opiniones y las expresa, el desacuerdo y el conflicto son inevitables. El conflicto puede ser quebrantador y destructor de resultados, o bien creativo y constructivo, dependiendo de cómo se le maneje.

La falta de capacidad para hacer frente al conflicto de manera constructiva o la tendencia a evitarlo y mantenerlo encubierto genera mayor hostilidad y antagonismo.

#### **Iniciativa**

Una iniciativa se pone en práctica siempre que se concentran esfuerzos en una actividad específica, para empezar algo que no estaba ocurriendo, para detener algo que estaba ocurriendo, o para cambiar la dirección y el carácter del esfuerzo.

El líder puede tomar una iniciativa o evitarla incluso cuando otras personas esperan acción. Por lo tanto, la iniciativa es el carácter y la intensidad del esfuerzo o impulsos, que respaldan las acciones que se emprenden.

#### **Indagación**

La indagación nos permite obtener hechos y datos que poseen las persona con quienes trabajamos, así como obtener información de otras fuentes. La claridad de la indagación depende de la escrupulosidad de las personas. Una persona que no es escrupulosa puede ignorar la necesidad de indagar. Alternativamente un individuo que opera sobre la base de estándares de excelencia puede ser muy escrupuloso, demostrando así muy vehemente un interés en aprender lo más posible acerca de las actividades del trabajo. Indagar consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar de dar las cosas por sentadas.

#### **Propugnación**

Propugnar significa tomar una posición; expresar las opiniones, actitudes, ideas y convicciones propias. Una persona puede tener fuertes convicciones pero considerar que es arriesgado tomar una posición.

De manera alternativa, un individuo puede o no propugnar su punto de vista en virtud de tener pocas convicciones o no tener ninguna. Otra persona puede adoptar una opinión sencillamente para oponerse a otra persona o para ganar. Por consiguiente, la fortaleza de las convicciones de una persona es algo que hay que buscar, la manera en que este individuo pugna por sus convicciones constituye otro rasgo del estilo de liderazgo de esa persona para tratar con la gente.

## **Toma de decisiones**

Los recursos se aplican al desempeño a través de la toma de decisiones. Esto puede implicar una toma de decisiones individual, en la cual el líder es el único que en última instancia toma la decisión, puede implicar la delegación de responsabilidades en uno o más individuos, o el trabajo en equipo, en el cual todos los recursos disponibles se concentran en la toma y en la instrumentación de decisiones.

## **Crítica**

Hay muchas maneras de evaluar la forma en que los miembros de un equipo resuelven los problemas operativos conforme buscan alcanzar sus objetivos. La crítica es clave para este proceso. Significa abandonar de momento o interrumpir una actividad el tiempo suficiente para estudiarla, para ver posibilidades alternativas de mejorar el desempeño y prever y evitar acciones que pudieran tener consecuencias adversas.

Cuando la crítica se hace con eficacia, se abre un camino para la movilización de recursos en resultados medibles. Sin crítica, la gente opera a ciegas; con ella tiene una visión interna de lo que está haciendo y de cómo lo podría estar haciendo de modo más eficaz.

### **2.5.3 COMPORTAMIENTO DEL LÍDER**

El comportamiento del líder se basa en supuestos. Siempre que la gente encara una situación, actúa sobre la base de su evaluación subjetiva de la misma, que puede o no parecerse a la realidad objetiva. Esta evaluación incluye supuestos sobre lo que es verdadero o confiable. La realidad objetiva y la evaluación objetiva de la misma pueden estar cerca una de la otra o muy alejadas.

Los supuestos guían el comportamiento, y éste está claramente evidenciado en los diferentes enfoques del liderazgo.

La gente rara vez verbaliza sus supuestos, pero actúa con ellos. En virtud de que algunos supuestos conducen a buenos resultados y otros conducen a malos resultados, hacen que no todos los supuestos son igualmente sólidos como base para ejercer el liderazgo eficaz.

Entender nuestros supuestos sobre el liderazgo nos puede ayudar a ver el impacto de nuestro comportamiento en los esfuerzos de producción de aquellas personas con quienes trabajamos y de cuyo esfuerzo dependemos.

### **2.5.4 DESCRIPCIÓN DE LA CUADRICULA DEL GRID**

El Grid está construido en tres dimensiones. El eje horizontal representa la dimensión de la preocupación por la producción, o resultados. La dimensión vertical representa la preocupación por la gente, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes usted trabaja para obtener resultados.

La "preocupación por" indica el carácter y la intensidad de los supuestos en que se basa cualquier estilo de liderazgo.

Cuando estos dos ejes se cortan, se forma una tercera dimensión relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta: "¿Por qué hago lo que hago?". A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, ésta es bipolar. Tiene un extremo con signo de más (+) o positivo, representado por lo que debemos lograr, y un extremo con signo menos (-) o negativo, que representa aquellas cosas que buscamos evitar, esta dimensión se le denomina como la dimensión motivacional.

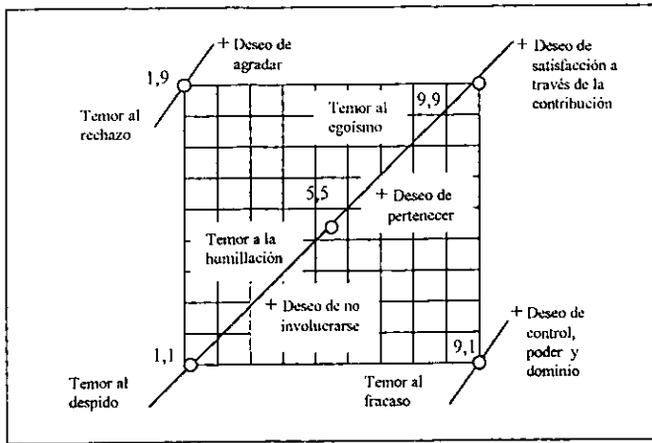


Fig. 2.7 La dimensión motivacional corta el Grid en ángulos rectos para formar motivaciones (+) y (-) para cada uno de los estilos de grid puros

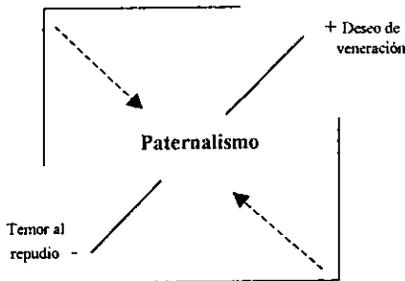


Fig. 2.8 Las motivaciones del paternalismo



Fig. 2.9 Las motivaciones del oportunista

*Preocupación por la producción.*

La producción representa cualquier logro o resultado. Obviamente, la preocupación por la producción no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, está sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos.

*Preocupación por la gente*

La segunda dimensión, la preocupación por la gente. La preocupación por la gente se revela en muchas formas diferentes. De cualquier forma que esta preocupación se exprese genera reacciones, es decir, otras personas pueden responder con entusiasmo o resentimiento, involucramiento o apatía, creatividad o pensamiento limitado, compromiso o indiferencia, disposición para asumir rasgos o resistencia al cambio.

*La dimensión motivacional*

A través del empleo de motivaciones sólidas para dirigir a la gente podemos esperar que se fortalezca la producción y se estimule la creatividad.

La estructura tridimensional del Grid proporciona una base para entender las motivaciones personales. Esta tercera dimensión nos da una idea de por qué actuamos como lo hacemos, mostrándonos las motivaciones que existen por debajo de cualquier estilo de Grid. De esta manera la persona busca como una situación conveniente para promover (la motivación positiva) y aquello a lo que le teme como una amenaza (la motivación negativa). El punto medio de este eje bipolar en el cual corta al Grid es la zona neutral.

En otras palabras, la situación determina el aspecto del estilo de Grid que resulta prominente en un momento dado.

La situación, favorable o desfavorable, no determina el estilo de Grid básico o primario. Este estilo es lo que una persona aporta a cualquier situación a la que se integra.

*Formas en que las preocupaciones por la producción y por la gente afectan el estilo de liderazgo*

El grado de relación de las diferentes dimensiones genera una teoría y una orientación.

Cada una de estas teorías y orientaciones define un estilo de Grid y representa un único conjunto de supuestos para usar el poder y la autoridad a fin de vincular a la gente con la producción. La fig. 2-10 describe cinco de estos estilos.

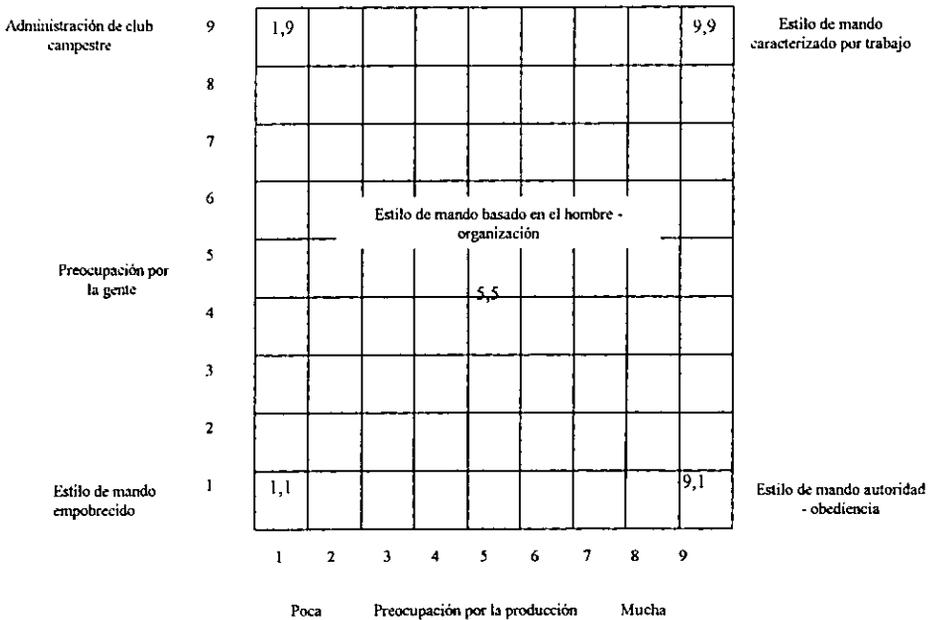


Fig. 2.10 El Grid del liderazgo

Dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de los cinco primeros estilos. El primero es combinación de los primeros dos estilos fig. 2-11 describe éste estilo. El otro estilo es combinación que incorpora a varios de los estilos del Grid o a todos ellos, incluyendo la combinación fig. 2-12 lo describe.

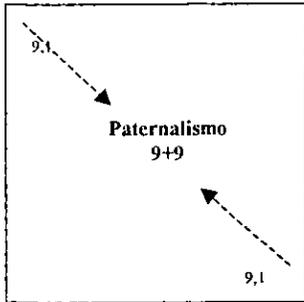


Fig. 2.11 Con el paternalista la gente se le otorgan recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia, el incumplimiento da lugar a castigo.

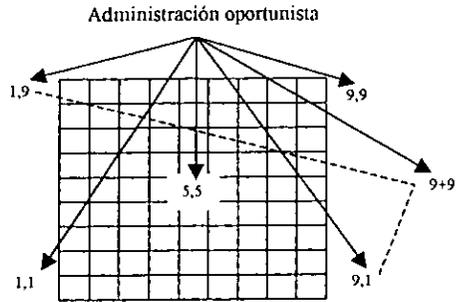


Fig. 2.12 El oportunista usa a la gente se adapta a la situación para obtener de ella la mayor ventaja y llegar a la cúspide.

### 2.5.5 ESTILOS DE GRID DOMINANTE Y SUPLENTE

Un estilo suplente se revela a sí mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante. La distinción estriba en que el estilo dominante define las congruencias que hay debajo del comportamiento de una persona en ese momento. El estilo suplente es característico del siguiente comportamiento más congruente, y así sucesivamente, a través de cualquier número de estilos suplentes que caractericen a un individuo dado. Es importante recordar que el estilo o los estilos que emplea la gente en el trabajo pueden ser complejos.

#### Factores que ejercen influencia en el estilo de grid dominante

**Cultura de la organización.** La cultura impacta el comportamiento de liderazgo cultivando o inhibiendo los supuestos que maneje una persona.

**Valores.** Los supuestos de una persona son congruentes con sus valores, creencias o ideales relativos al modo de tratar a la gente o a la manera de obtener resultados.

**Historia personal.** En otras palabras, como consecuencia de experiencia en la vida, es posible que un estilo de Grid en particular se pueda emplear en forma repetida hasta convertirse en el estilo dominante.

**Desconocimiento de opciones.** Por lo general, nuestro comportamiento está guiado por supuestos que adoptamos en etapas anteriores de nuestras vidas sin considerar las consecuencias que semejante comportamiento pudiera acarrear.

El Grid nos permite descubrir actitudes y comportamientos. Ningún individuo se adhiere constantemente a un solo estilo de Grid. Más bien, la gente adopta enfoques diferentes o exhibe distintos niveles de preocupación en diversas ocasiones, y la formulación dominante/suplente confiere significado a la gama de supuestos que una persona puede poseer.

Basta decir que el Grid es un conjunto de teorías acerca de la forma en que la gente usa su inteligencia y sus habilidades en el trabajo con y a través de otras personas para lograr resultados.

## 2.5.6 EL GRID DEL SUBORDINADO

El Grid del subordinado completa el cuadro desde ambos puntos de vista (Grid del líder y del subordinado) puesto que nadie en ninguna organización opera de manera aislada.

Podemos describir todo el espectro de relaciones posibles, como se indica en las figuras.

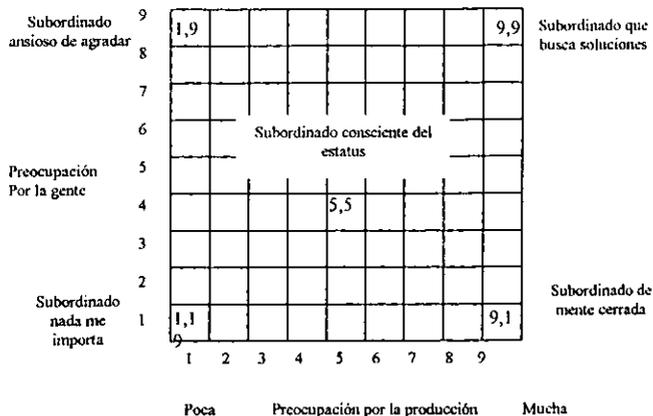


Fig. 2.13 El Grid del subordinado

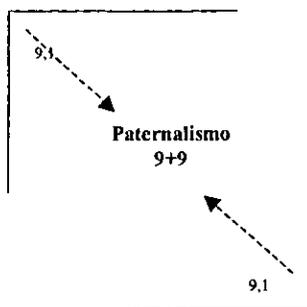


Fig. 2.14 El subordinado sabelotodo 9+9

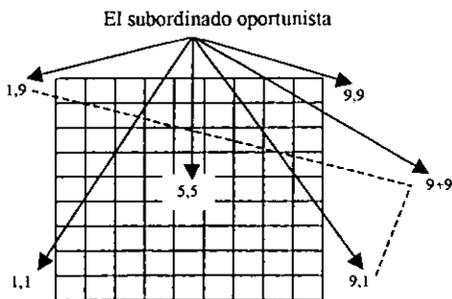


Fig. 2.15 El subordinado oportunista "primero yo"

### El Grid de los estilos del subordinado

#### El Subordinado de orientación 9,1

La principal preocupación de un subordinado de orientación 9,1 es realizar la tarea tal y como lo define. La preocupación por el jefe es mínima.

En resumen el estilo 9,1 es un subordinado de mente cerrada: Ningún jefe me va a controlar. Puedo presionar a otros para que hagan las cosas a mi manera, probando que yo tengo razón y que ellos están equivocados. ¡Siendo duro se gana respeto!. La actitud de un subordinado de orientación 9,1 en general es: ¡No voy a permitir que nadie abuse de mí!

### **El Subordinado de orientación 1,9**

A este subordinado le preocupa poco sacar el trabajo, pero aun así procura adular a un jefe terco por el deseo de agradar. Con un líder menos orientado hacia la producción, la combinación de jefe y subordinado tiene probabilidades de traducirse a sí misma en una baja productividad.

Sin embargo, su preocupación principal consiste en mantener una atmósfera amigable. Cuando se trata de situaciones de desacuerdo o conflicto, el subordinado de orientación 9,1 se echa para atrás; teme el rechazo. El objetivo que persigue esta persona es descubrir lo que usted quiere y luego hacerlo.

### **El Subordinado paternalista (de orientación 9+9)**

El estilo 9+9 es la unión simultánea de los estados de subordinamiento 1,9 y 9,1 del Grid. Los paternalistas tienen problemas cuando se les asigna un papel subordinado porque buscan controlar más que ser controlados.

Se caracteriza por la actitud de que "puedo ganarme al favor del jefe siendo el confidente y el consejero informal. Es útil porque me aseguro de estar al tanto de lo que se debe saber acerca de todo y de todos. Soy la mano derecha y el lugarteniente del jefe".

### **El Subordinado de orientación 1,1**

Con poca preocupación por el trabajo (a no ser por tratar de conservarlo) y poca preocupación por el jefe, el subordinado 1,1, se apoya en otros para hacer el trabajo. Su actitud es: "nada me importa": Evito involucrarme activamente siempre que sea posible, y trato de parecer ocupado para que otros no me moleste y generalmente un jefe significa problemas.

La motivación principal de este individuo consiste en encontrar el camino de menor resistencia permaneciendo al mismo tiempo fuera de cualquier problema.

Su tendencia en general es esconderse en las sombras y de esta manera estar presente pero sin ser visto.

### **El Subordinado de orientación 5,5**

Este subordinado espera que se le trate en forma amable, al toma y daca. Este subordinado se siente cómodo con las ideas convencionales y encuentra una gran seguridad en las cosas probadas, por lo que el subordinado necesita un modelo a seguir.

Estilo 5,5 es consciente del estatus: Me guío por lo que otros están haciendo y busco un punto de vista intermedio. Casi todas mis acciones se basan en lo que se ha probado. Es el curso de acción más seguro.

El subordinado quiere que se le estime, quiere ser popular, permaneciendo al mismo tiempo dentro de los límites de la aceptación, a fin de evitar ser diferente. En lo que al jefe se refiere, este subordinado busca evitar la crítica toda vez que ésta puede conducirle a la experiencia de pena y humillación.

### **El Subordinado oportunista**

El subordinado Oportunista: usa todos los seis estilos de Grid para salir adelante. Operan con base en supuestos oportunistas la motivación es obtener una ventaja personal, pero esto rara vez se hace. Congraciarse con el jefe es la reacción subordinada más común del oportunista que ve al jefe como una escalera para subir a la cumbre. No obstante, el comportamiento oportunista tiende a ser antiético.

La racionalización de hacer las cosas es la "ventaja competitiva" basada en el supuesto de que todos vemos por nosotros mismos.

Cuando el subordinado percibe que su jefe ya no le puede servir para llegar a la cúspide, acto seguido se pasa completamente por encima del jefe, a favor de niveles más altos.

### **El Subordinado de orientación 9,9**

Estilo 9,9 Subordinado que busca soluciones: Tiene claras las metas de producción y busca poner en práctica las soluciones más sólidas obteniendo contribuciones y coordinando sus esfuerzos con otras personas. Esto conduce a mejores resultados. Le satisface contribuir y esto proporciona satisfacciones similares a otras personas.

Un subordinado que está acostumbrado a pensar y actuar de modo abierto y honesto. Si el jefe no está en la misma longitud de onda, el subordinado de orientación 9,9 está dispuesto a ejercer el liderazgo para llevar la discusión a un nivel de resolución de problemas.

### 2.6.3 ESTILOS DE LIDERAZGO DEL GRID

#### ESTILO 9,1 AUTORIDAD

Los objetivos de la producción sólo se pueden alcanzar cuando a la gente se le controla y se le dirige en forma tal que se le obliga a llevar a cabo las tareas necesarias. Un gerente de orientación 9,1 es un capataz exigente que sabe perfectamente qué hacer para que se haga el trabajo. Hay un propósito y consiste en obtener resultados a corto plazo. El lema 9,1 se puede resumir como "produce o perece".

Un estilo de Grid como el 9,1 no tiene probabilidad de producir cooperación, involucramiento o compromiso de aquellas personas que se espera que realicen la tarea.

#### *Motivaciones*

Cuando se satisface la condición positiva, la persona de orientación 9,1 (+) se siente orgullosa de un trabajo bien hecho porque nada se ha dejado a la discreción de otra persona; de alguien que podría estropear las cosas. Semejante individuo pocas veces se preocupa por proporcionarle a los subordinados un antecedente de su razonamiento o de sus fundamentos, porque la preocupación por la gente es escasa.

Un líder de orientación 9,1 es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que se necesita cuando se trata de luchar con los problemas que le corresponden. El aprecio por los demás es escaso o inexistente.

Para una persona de orientación 9,1, "el temor al fracaso" se traduce en una falta de aptitud personal. Cuando ocurre el fracaso, los sentimientos de poder, control y dominio son sustituidos por ansiedad y aflicción. La primera reacción es negarlo por lo que se buscan culpables, razonando de la siguiente manera: "Soy la razón de mis éxitos; los fracasos los causan las acciones de otras personas. Simplemente no puedes confiar en otras gentes".

La esquina 9,1 del Grid cobra un significado más pleno cuando usted considera simultáneamente los extremos más y menos. Las motivaciones se adaptan y explican el supuesto básico de que "la eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo".

#### *Resolución de conflictos*

El conflicto se ve como una amenaza al control gerencial. El enfoque deseado para lidiar con él consiste en marchitarlo en el capullo o, en caso de florecer, acabar con él haciendo que otras personas obedezcan.

Como es probable que el líder orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, rechazando los contrargumentos como inaceptables e imponiendo su opinión a los demás.

#### *Prevención de conflictos*

Esto limita el potencial de que otros tengan suficiente información para maquinarse formas alternativas de hacer las cosas. Significa que el líder es el único que tiene un panorama general del proyecto a manera de eliminar las preguntas.

#### *Manejo del conflicto cuando aparece*

Si bien esta supervisión de una vía y las instrucciones paso a paso están calculadas para eliminar el desacuerdo, este enfoque no es suficiente para eliminar el conflicto. Alguna posibilidad debe prevalecer, dependiendo de la forma en que el líder ejerza el poder y la autoridad. Como es probable que el líder de orientación 9,1 vea el desacuerdo como insubordinación, el enfoque para resolver el conflicto estriba en reprimirlo, rechazando los contrargumentos como inaceptables o equívocos e imponiendo su opinión a los demás.

El miedo a perder el control conduce a la administración por temor y amenaza. El creer que rango equivale a poder le permite a un líder actuar de manera arbitraria. A los subordinados se les dice qué hay que hacer y se espera que cumplan, sin hacer preguntas.

### *Casos en que permanece el conflicto*

A causa del resentimiento y de la resistencia que provoca ganar – perder, la gente se oculta para seguir trabajando a favor de su posición o niega su cooperación. En tales casos, el líder puede tratar de reducir la intensidad del conflicto a través de medios indirectos. Las motivaciones y los enfoques a la resolución de conflictos configuran el liderazgo ejercido en el trabajo cotidiano. Estas influencias son evidentes en la forma de que este individuo maneja los otros elementos del liderazgo.

### *Iniciativa*

La emisión de órdenes se aproxima mucho al ejercicio unilateral de la iniciativa. Significa decirle a otras personas que hagan algo, que dejen de hacerlo o que lo hagan de manera diferente. Esta forma de ejercer la iniciativa descansa en tres supuestos:

1. Yo ya conozco la mejor forma de emprender esta tarea.
2. Solicitar ayuda sería visto como “debilidad”.
3. La gente opera mejor cuando se le dice lo que hay que hacer.

Esto puede dar como resultado una organización “débil” y vulnerable tanto al ataque interno como al externo. La cuestión es que siempre debe hacer algo que apoye la sabiduría de cada acción; para algunas personas este apoyo lo pueden constituir los hechos y la lógica; pero otros tienen su origen en la intuición que infunden las agallas. En ambos casos, tiene la calidad de una sola iniciativa.

### *Indagación*

La frase “conocimiento es poder” describe adecuadamente al conocimiento como uno de los instrumentos importantes para ejercer el dominio, el poder y el control.

Las preguntas directas son una forma de adquirir conocimientos. Estas exámenes disminuyen la necesidad de reconocer la contribución de otras personas y le permite el jefe asumir toda la responsabilidad.

Una indagación de un jefe 9,1 se basa en escuchar a la defensiva y en sondear constantemente para encontrar indicios de dificultades. Esto es una reacción al temor del fracaso y, por consiguiente, se siente obligado a mantenerse en guardia para evitar que esto ocurra.

### *Propugnación*

Una persona de orientación 9,1 permite que otras personas sepan exactamente cuál es su posición sobre cualquier tema. Este individuo “dice las cosas como son”. Las convicciones se expresan de manera tal que evite a la polémica. La indecisión es vista como un signo de incertidumbre. Las posibilidades, alternativas o los contraargumentos son objeto de resistencia aun cuando implican reunir pruebas que desmientan los hechos. Los demás tienen dificultades para externar alguna opinión.

Esto significa que se pierden los posibles beneficios de intercambiar puntos de vista y es posible que, sin saberlo, el líder de orientación 9,1 pueda sacrificar buenos resultados.

### *Toma de decisiones*

Un líder de orientación 9,1 dice: “Yo le confiero un alto valor a tomar mis propias decisiones y rara vez me veo influenciado por otras personas”. Este enfoque proviene de la creencia de que solamente el líder tiene los recursos que se necesitan, ya que estos implican conocimientos, experiencia o autoridad.

Las decisiones que tome un gerente de orientación 9,1 son individuales y unilaterales. Las aportaciones de otras personas no se solicitan ni se desean. Se espera que los subordinados acaten las demandas de jefe y cumplan con la voluntad del líder de orientación 9,1.

## Crítica

La crítica en el sentido 9.1 es más o menos lo mismo que crítica y corrección. Pocas veces contiene un elemento constructivo. Más bien es una evaluación en un solo sentido, descubridora de faltas e inculpadora. Los subordinados no piensan en la actividad como una forma de aprender de ella.

## Reconocimiento del comportamiento 9,1

La fig. 2-16 ilustra los enunciados característicos que describen el comportamiento 9,1 empezando de arriba con un impulso intenso hacia la motivación positiva, yendo hacia abajo a través de una zona neutral, y terminando con palabras y frases que describen la motivación negativa.

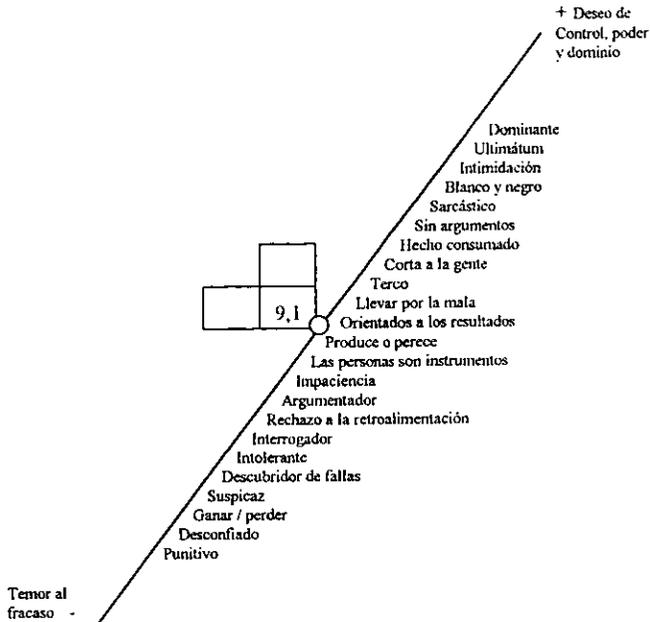


Fig. 2.16 Palabras y frases del estilo de Grid 9,1

## ESTILO 1,9 GERENCIA DE CLUB CAMPESTRE

Se observa una escasa preocupación por la producción pero con una gran preocupación por la gente. Este tipo de líder dice: "Las personas son un elemento crucial, sus sentimientos y actividades son primordiales".

Un jefe de orientación 1,9 maneja sus asuntos a través de caminos indirectos ideados para crear amistad y camaradería. Esto tiene como resultado un menor énfasis en la producción a pesar de que puede no ser intencional.

Cuando una orientación 1,9 se propaga en toda una organización llega a prevalecer una atmósfera de club campestre. La gente trabaja a un ritmo suave con otras personas que le simpatizan. El interés se enfoca en las áreas de acuerdo y satisfacción. La creatividad y la innovación toman un lugar secundario porque con demasiada frecuencia conducen a la controversia y al desafío.

En una cultura 1,9 la producción tiende a sufrir porque los problemas que se deben resolver se dejan "para después". Sin resolución, estos problemas tienen como consecuencia una menor productividad, gastos innecesarios o ambas cosas.

#### *Motivación*

El jefe de orientación 1,9 ha perdido de vista los recursos y los resultados. La racionalización es que en alguna forma esto conducirá al esfuerzo productivo. Sin embargo, si el esfuerzo productivo no es la meta no es posible que se dé. Las motivaciones subyacentes del estilo de Grid de trabajar con otras personas del lado (+) es el "deseo de agradar" y del (-) "temor al rechazo".

La persona de orientación 1,9 (+) se siente segura cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas la aceptan y la aprueban. El supuesto es: "Si soy amable con la gente, les caeré bien". Esto significa ser simpático servicial, bondadoso y compasivo, por tanto, está ansioso por recibir señales de su aprecio. Las palabras respetuoso y halagador describen adecuadamente la actitud 1,9 (+).

El lado negativo de la motivación 1,9 es el temor al rechazo. El rechazo deja a este individuo "lastimado o incluso profundamente herido". Debido a que la crítica se toma como una forma de rechazo, y trata de evitarla, da como resultado la separación de aquellas personas cuya aceptación aprobación se busca. La persona orientada en la dirección negativa puede incluso experimentar sentimientos de culpa porque, obviamente, hizo algo equivocado; de no ser así los sentimientos negativos estarían ausentes. Prefieren trabajar en equipo, la verdadera aspiración es para evitar el rechazo.

#### *Resolución de conflictos*

Un individuo de orientación 1,9 aborrece el conflicto porque toma el desacuerdo como algo personal. No es la idea o la propuesta lo que se rechaza; más bien es la propia persona quien se siente rebajada. Este individuo opta por mantenerse seguro evitando por completo el conflicto, de ser posible, o aceptando cualquier cosa que otros digan en lugar de asumir una posición.

#### *Prevención de conflictos*

Hay varias formas que una persona de orientación 1,9 puede tratar de mantenerse fuera del conflicto. Una forma de evitar el conflicto consiste en crear una atmósfera agradable.

Cuando se está rodeado de otras personas que también acentúan lo positivo, los problemas que deben resolverse tienden a ser ignorados. Con el tiempo, estos problemas crecen de tal manera que se convierten en crisis.

Otra forma de evitar el conflicto consiste en nunca estar en desacuerdo. Una persona de orientación 1,9 se muestra renuente a proponer una opción diferente porque podría ser puesta en tela de juicio. Por consiguiente, no se expresan opiniones que pudieran hacer necesaria la adopción de una posición tajante. Otra forma de evitar el desacuerdo es haciendo que otras personas hablen primero. Las malas noticias se disfrazan o se minimizan cuando no hay modo de evitarlo.

#### *Manejo del conflicto cuando aparece.*

A menudo, el enfoque 1,9 (+) del conflicto consiste en inyectar humorismo a la situación, se convierte en una forma de desviar la atención de un tema serio a fin de evitarlo.

Otra característica de la persona de orientación 1,9 consiste en evadir las negativas. Cuando otras personas reaccionan con enojo o de manera hostil.

Otra estrategia de la persona de orientación 1,9 consiste en minimizar las presiones cuando la presión para obtener resultados proviene de arriba porque este hecho, a la vez, significa que el jefe de orientación 1,9 se ve forzado a exigirle a los subordinados. De cualquier manera, en ambos casos la atmósfera de relaciones armónicas se ve amenazada por arriba y abajo.

Se usan diversas tácticas para habérselas con este dilema aparente, tales como el enredo y la adulación para motivar a los subordinados.

El lado negativo del manejo del conflicto consiste en simular. Un gerente de orientación 1,9 se apresta a aceptar la posición que expresa otra persona antes que correr el riesgo de disentir, aunque pueden seguir existiendo reservas en cuanto a un determinado curso de acción.

Sin embargo, este enfoque destruye la participación efectiva, porque le enseña a los subordinados arrogantes que pueden pasar por encima de él.

#### *Casos en que permanece el conflicto*

Cuando una persona de orientación 1,9 siente tensión y frustración, los sentimientos negativos se descargan quejándose con terceras personas, hace poco por corregir los problemas reales. Como bien se puede imaginar, los chismes no tienen límite en un marco 1,9.

La falta de memoria también entra en juego cuando una gerente de orientación 1,9 se esfuerza para agradar a otras personas, sin embargo, como resultado del resentimiento que se experimenta, la promesa con frecuencia se olvida, la mente queda bloqueada. Muchas veces es difícil depender de personas de esta orientación porque se sabe que están diciendo que sí cuando pueden no cumplir sus promesas, ya sea por un resentimiento escondido o porque sencillamente se han sobrecargado respondiéndole a todo mundo afirmativamente.

#### *Iniciativa*

Este individuo está alerta a las iniciativas que toman otras personas; hay un deseo de reaccionar con el fin de obtener aprobación. Podríamos hacer hincapié en el hecho de que ésta no es iniciativa en el sentido de autoarranque o autodeternimiento, porque está siguiendo las directivas reales o prohibidas de otras personas en lugar de ser tomada por decisión propia. Es decir, la iniciativa en general no proviene de individuos de orientación 1,9.

El lado negativo de la motivación es: "Evito introducir actividades innovadoras porque se me podría desafiar o criticar por mis ideas".

Dos clases de iniciativa son particularmente difíciles para una persona de orientación 1,9. Una de ellas consiste en introducir un tema en el cual otros pueden estar en desacuerdo.

La otra dificultad inherente a tomar una iniciativa estriba en poner fin a una discusión porque otras personas podrían malinterpretar esta acción en el sentido de que sus contribuciones estaban siendo suprimidas. Podría implicar desinterés o falta de cortesía.

#### *Indagación*

Como resultado, la indagación 1,9 tiende a ser superficial. Antes que arriesgarse al rechazo por el hecho de presionar a otras personas, el individuo de enfoque 1,9 puede hacer inferencias de la situación, generalmente de orientación positiva, para proporcionar la información a los niveles superiores.

Por el lado negativo de su motivación se puede decir: "Evito hacer preguntas que suscitan temas desagradables". Cuando la indagación asume la forma de lectura y estudios individuales, puede ser bastante completa siempre y cuando el contenido sea muy positivo. Sin embargo, si el tema tiene un contenido negativo, encuentra difícil dedicarle la atención que merece. El material de lectura se hace a un lado con la intención de volver a ocuparse de él más tarde, pero ese más tarde nunca llega. Si esta persona se decide a realizar el trabajo, la meta consiste más bien en captar lo principal, que en examinarlo a fondo. La actitud es aprender un poco acerca del tema para evitar una situación difícil, pero no obtener conocimientos sobre la manera de resolver problemas actuales o potenciales.

#### *Propugnación*

La propugnación de un gerente de orientación 1,9 carece de fuerza. Por lo general, las reservas permanecen sin ser expresadas ya que la persona de orientación 1,9 se dice a sí misma: "No estoy seguro acerca de esto pero los demás están probablemente en una mejor posición para ver la solución de manera que me limitaré a permanecer". Las personas que actúan así deben mantener buenas relaciones y facilitar un intercambio amistoso. Por esto la gente de orientación 1,9 pueda ser vista como crédula o cándida. Las descripciones comunes son: "Es un hombre incondicional".

## Toma de decisiones

Un gerente de orientación 1,9 ve las decisiones de esta naturaleza como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión de grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

Por el extremo negativo de la escala motivacional, la posición 1,9 es: "Evito tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, me aseguro que las otras personas sepan que no es mi culpa".

Algunas decisiones son necesariamente unilaterales, de manera que hace una consulta extensiva. Cuando las decisiones involucran tomar un curso de acción impopular el resultado es la demora.

La toma de decisiones es particularmente difícil cuando la persona que presiona para que se tome la decisión es el jefe del gerente de orientación 1,9.

## Crítica

Un gerente que opera desde la posición 1,9 (+) reacciona a la crítica de la manera siguiente: "Yo trato de hacer que los demás se sientan bien dando enfoque positivo a las cosas. Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor". Por el lado negativo, la posición es: "Evito señalar las debilidades o defectos de la gente. Eso podría hacerlos infelices. La gente no me querrá si soy crítico".

La retroalimentación negativa es evitada. La tendencia es ver el lado positivo de las cosas haciendo comentarios que evitan los aspectos inquietantes del desempeño

## Reconocimiento del comportamiento 1,9

En la fig. 2.-17 son característicos de las acciones de un gerente de orientación 1,9 e indican la forma en que este estilo de Grid es descrito en el lenguaje cotidiano.



Fig. 2.17 Palabras y frases del estilo de Grid 1,9

## ESTILO PATERNALISTA 9+9

La orientación paternalista que opera es un ejercicio simultáneo de los estilos de Grid 1,9 y 9,1. Se utilizan elementos de estos dos estilos de manera simultánea o en una sucesión tan rápida que se mezclan en un nuevo estilo, diferente a los estilos 1,9 y 9,1.

Es una forma de hacer que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1, pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera de 1,9. Tiende a ser demasiado solícito en relación con el bienestar de otras personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplirle todos sus deseos.

Los subordinados pronto descubren que no importa lo que haga, sencillamente no es suficientemente bueno. El paternalista le puede delegar trabajo a los subordinados, pero luego no les da autonomía para sacarlo adelante, corrigiéndolos o advirtiéndoles de posibles errores y explicándoles cómo deberían hacer el trabajo. Como resultado hay una verdadera falta de espontaneidad e iniciativa, fuera de las áreas aprobadas, se ve como arriesgado.

### *Motivaciones*

La motivación positiva consiste en disfrutar la veneración de otras personas y en hacer que otras personas emulen al paternalista como su modelo. Proyectándose como el patrón de referencia, el paternalista en efecto está diciendo: "cópíame".

En lugar de ello, la innovación, la creatividad y el desarrollo de la iniciativa son sofocados a favor de fabricar en probeta subordinados que son esencialmente copias del paternalista.

La ganancia que se persigue es la dependencia de otras personas con respecto al paternalista y el respeto y la admiración para este líder "sabelotodo".

El lado negativo del paternalismo es el temor al repudio. Cuando se escucha al paternalista decir: "Les dije qué hacer pero no me escucharon". Una observación clave acerca de los paternalistas es que permanecen ciegos al efecto de sofocamiento que tienen en sus subordinados.

Como quiera que sea, los paternalistas rara vez toleran una retroalimentación honesta por parte de los subordinados, viéndola, en cambio, como "insubordinación e ingratitud". El mayor problema es el concepto erróneo que abrigan los paternalistas en el sentido de que son grandes desarrolladores de gente.

### *Resolución de conflictos*

El instrumento básico que se emplea es "recompensa por obediencia" y control a través del castigo y la reprimenda. El lado de la resolución de conflictos 9+9 (+) se puede expresar como: "Yo tolero el desacuerdo entre niños rebeldes porque esto les permite desahogarse emocionalmente. Pero cuando llega el momento de ponerse a trabajar, corto por lo sano, haciéndoles saber que aprecio lo que han dicho. Quiero que otras personas acepten con entusiasmo mi punto de vista y los engatuso para que lo hagan".

El lado negativo es: "Espero un acuerdo basado en lealtad y sin titubeo en usar la culpa y la reprimenda para alinear a la gente". Sus palabras están ideadas para inducir un profundo sentimiento de culpa por parte de los miembros del equipo como castigo por su fracaso.

### *Previsión de conflictos*

El conflicto se evita reforzando la obediencia por medio de halagos y cumplidos. El paternalista puede entonces retener el halago como señal de descontento. Si sigue habiendo resistencia o desobediencia, el jefe puede ejercer la reprimenda, no se tolerará el mal comportamiento. Acto seguido, el jefe reitera lo que espera del subordinado.

### *Manejo del conflicto cuando aparece*

Cuando surge algún conflicto, y una forma de reducirlo consiste en desviar la atención de desacuerdo cambiando el tema o poniendo el problema en un contexto alternativo.

Cuando el conflicto implica a dos o más subordinados en desacuerdo uno con el otro, el paternalista podría decir: "Ustedes dos métanse a un cuarto y solúciónenlo".

El control se restablece nuevamente cuando los subordinados expresan su reconocimiento y gratitud por todo lo que el jefe ha hecho. El control de los subordinados es a través de recompensa y castigo.

#### *Casos en que permanece el conflicto*

Cuando el conflicto persiste y no se puede restablecer el control, el subordinado es "repudiado" y rechazado. Una vez que ocurre un rompimiento, es probable que sea permanente, teniendo el subordinado pocos elementos para volver a estar en la gracia del jefe.

#### *Iniciativa*

El paternalista ejerce una fuerte iniciativa hasta el momento en que se considera que se puede confiar en que el subordinado hará lo que se espera de él o de ella sin necesidad de instrucciones ulteriores.

Es una forma de "pseudodelegación" la cual los subordinados no tienen libertad para ejercer independencia de pensamiento y juicio o para definir su propia solución a un problema. Simplemente están presentes como extensiones de la voluntad del jefe.

El lado positivo de la iniciativa 9+9 es: "Ayudo a otros a que acepten con entusiasmo mi iniciativa y los educo en mi manera de pensar, de tal suerte que puedan seguir mis pasos".

El aspecto negativo de la iniciativa 9+9 se refleja en lo siguiente: "Evito introducir actividades que son poco claras y que podrían correr el riesgo de hacer que yo perdiera credibilidad y respeto". El precio que se paga es el sacrificio de la innovación y de la creatividad.

La iniciativa 9+9 (-) involucra un temor al riesgo y, por consiguiente, una renuencia a actuar, excepto sobre una base segura, toda vez que el fracaso podría poner el liderazgo propio en tela de juicio arriesgándose así a una pérdida en cuanto a seguir adelante.

#### *Indagación*

Puede no ser directa en el sentido de solicitar informes, pero las preguntas están ideadas para hacerle saber a otras personas qué es lo que se espera de ellas. También hay mucha indagación indirecta a través de escuchar y observar a fin de establecer que las cosas se están haciendo como deberían hacerse.

Hay un alto grado de "necesito saber" porque el gerente paternalista no puede darse el lujo de estar equivocado o de permitir que se sepa que hay algo que aprender de los subordinados.

El enunciado de la indagación 9+9 (+) es: "Hago preguntas ideadas para atraer a otras personas hacia mi manera de pensar. Luego dichas personas me respetarán por mi sabio consejo". Lo único que se necesita para arrojar alguna duda con respecto a la imposición de sus ideas del paternalista es una opinión divergente.

El enunciado 9+9 (-) es: "Evito que me pillen sin los hechos porque esto puede ocasionarme falta de respeto o pérdida de continuidad". El pensamiento es que armados con suficientes datos podrían racionalizar su posición y protegerse así de la crítica externa.

#### *Propugnación*

El paternalista tiene creencias sólidas y las propugna intensamente, a menudo con un sobre tono de moralismo como en los debería y no debería, o en el debe y no debe. Un jefe paternalista motivado hacia el extremo positivo podría decir: "Asumo posición que construyen mi imagen de credibilidad; este modo, aumenta la probabilidad de que otros acepten mi punto de vista". Tiene fuertes convicciones en lo que se refiere a sacar adelante su sugerencia y fuerza esencialmente del acuerdo del equipo.

La perspectiva 9+9 (-) es: "Evito asumir posiciones que indican incertidumbre o duda o que pudieran resultar dañinas para mi credibilidad con otros". No está dispuesto a arriesgar sus convicciones.

## Toma de decisiones

El jefe paternalista es el único que toma decisiones, a pesar de que los subordinados pueden llegar a tener razones para creer que tienen algún grado de autonomía. Sin embargo, al tomar estas decisiones, el paternalista no las vocifera como órdenes a los subordinados. Más bien, el paternalista hace uso de la enseñanza, del apoyo directo, de los consejos y de la guía. De esta suerte, el subordinado está haciendo lo que el jefe espera que hará y es posible que en este sentido nunca se convierta en un pensador independiente basado en el análisis y en el juicio individuales.

El enunciado 9+9 para la toma de decisiones se refleja en: "Tomo mis decisiones y luego permito que otras personas las conozcan, permitiendo que haya discusión. Proporciono argumentos convincentes que demuestran que estas decisiones son por el propio bien de todos y que se reflejan favorablemente en mi sabiduría y buen juicio".

El enunciado 9+9 (-) es: "Evito tomar decisiones que pudieran ser desafiadas por otras personas de una manera que pudiera dar lugar a la pérdida de respeto". La protección de su credibilidad es muy importante.

## Crítica

El paternalista no puede darse el lujo de abrirse a la retroalimentación de otras personas porque cualquier cosa de carácter negativo podría sugerir debilidad, y el paternalista se enorgullece de lo que se piensa que es infalible.

No obstante, el paternalista siente poca o ninguna renuencia a retroalimentar a los subordinados a través de la discusión del desempeño de estos últimos. Es obligación del jefe transferirles cualquier cosa que los subordinados deban saber por su propio bien. Esto les permite beneficiarse de la sabiduría y guía del jefe.

La motivación positiva para la crítica 9+9 es la crítica del jefe al subordinado, en un solo sentido, nunca al revés. La motivación negativa es aquella donde no hay ninguna crítica real de o que ocurrió para desbaratar su plan. La culpa se la ha atribuido a los subordinados quienes ahora deben duplicar sus esfuerzos para compensar al jefe.

## Reconocimiento del comportamiento paternalista

En la fig. 2-18 proporcionan las palabras y frases del comportamiento paternalista.

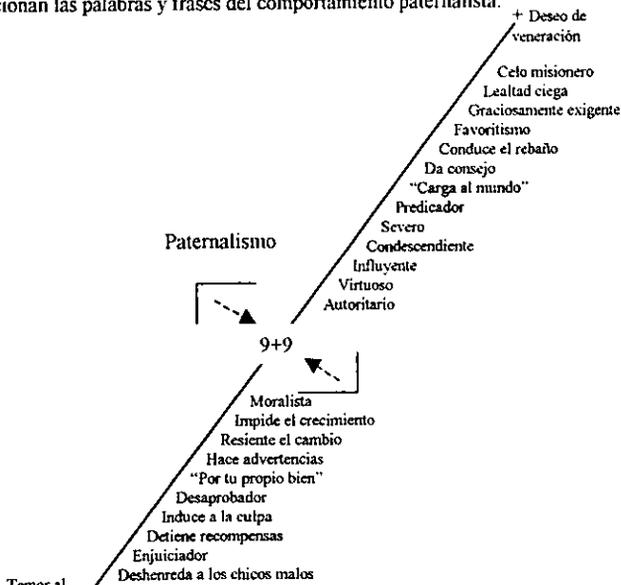


Fig. 2.18 Palabras y frases del estilo de Grid 9+9

## ESTILO 1,1 GERENCIA EMPOBRECIDA

El líder de orientación 1,1 experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente.

### *Motivaciones*

La motivación positiva es un deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo, y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas. Un individuo de orientación 1,1 se siente emocionalmente agotado y apartado.

Esto significa hacer el mínimo necesario para acumular antigüedad sin ninguna consideración real por hacer una contribución. La necesidad de conservar el trabajo personal es lo que conduce a la motivación negativa.

La motivación 1,1 (-) es el temor al despido, o el temor a perder la membresía de la organización. Esto sucede si la gente ve en usted a una persona que no actúa, a una persona inútil, a un estorbo para la organización.

Es importante estar presente pero de manera invisible porque esto le permite a un individuo de orientación 1,1 evitar controversias. La persona de orientación 1,1 mantiene a las demás personas a distancia de tal suerte que no tienen muchos enemigos.

Un líder de orientación 1,1 ocupa una posición de autoridad sólo de nombre. La actitud de indiferencia se expresa en el lema: "No veas nada malo, no hables nada malo, no escuches nada malo". En esta forma estás protegido al no ser advertido.

### *Resolución de conflictos*

Los gerentes de orientación 1,1 permanecen relativamente fuera de cualquier situación de conflicto. Una persona orientada en la dirección 1,1 adopta un enfoque de espectador o de no intervención al liderazgo y responde al conflicto buscando la neutralidad que implica menos compromiso. Cuando un subordinado ve al jefe de orientación 1,1 en esta posición neutral, la reacción a menudo es de desdén. La neutralidad del jefe es un verdadero impedimento al progreso; es un eslabón débil en la cadena jerárquica.

El lado positivo del enfoque 1,1 del conflicto está expresado en la frase: "Trato de apagar el conflicto ondeando la bandera blanca o alejándome de las personas que desperdician su tiempo discutiendo las cosas".

El lado 1,1(-) del conflicto es: "Evito verme implicado en desacuerdos ausentándome. Si me presionan, respondo con no sé".

### *Previsión de conflictos*

El individuo de orientación 1,1 evita el conflicto comprometiéndose en un acto de desaparición. Puede haber diferencias entre lo que se ve y lo que no se ve en términos del comportamiento 1,1.

El comportamiento que no se ve tiene probabilidad de ser diferente. Refleja la profundidad de la resignación y la indiferencia características de la orientación, 1,1.

Cuando se espera participación, la táctica consiste en ser visto pero no oído. En un contexto de grupo, un gerente de orientación 1,1 rara vez participa de manera espontánea.

Otra táctica que utiliza la persona de orientación 1,1 es pasar mensajes. Esto está ideado para evadir el involucramiento en los asuntos de otros. Resulta peligroso ser señalado como el eslabón débil de la cadena de comunicación. La estrategia preferida consiste en no agregar nada a lo que otros han dicho, pero tampoco restar nada. La responsabilidad no se encuentra en el gerente de orientación 1,1.

### *Manejo del conflicto cuando aparece*

Cuando surge algún conflicto, el gerente de orientación 1,1 tiene muchas maneras de crear la apariencia de responder sin presentar realmente ningún punto de vista. Esto es congruente con la estrategia básica de mantener la neutralidad a fin de estar a salvo. A pesar de que una persona de orientación 1,1 cede fácilmente en una discusión, es importante no dar la impresión de retroceder. Muchas veces una persona de orientación 1,1, responde en términos vagos y generales que revelan muy poco o nada.

Las quejas se tratan mediante observaciones encaminadas a minimizar su importancia o retrasar la acción. "Probablemente se resolverá solo". Las quejas por escrito en forma de carta o memorándum se escriben y olvidan. El gerente de orientación 1,1 puede alegar ignorancia.

Cuando un gerente de orientación 1,1, se percata de que en el trabajo los subordinados dan muestras de actitudes de rivalidad entre ellos, el enfoque general consiste en ignorarlo y mantenerse fuera del camino de los contendientes. Si el conflicto se torna lo bastante severo como para poner en peligro la seguridad futura, entra en acción la motivación negativa y el gerente de orientación 1,1 puede tratar de sofocar el conflicto. Esto puede hacerse de manera oficial cambiando encargos o separando a la gente, arreglando transferencias y otras acciones aparentemente neutrales.

Otra forma de soportar los conflictos consiste en liberarse de la carga escapando mentalmente de ellos. Si otras personas presionan para que haya una resolución, un gerente de orientación 1,1, podría decir: "Todo saldrá bien. Solamente denme tiempo". Esta es otra forma de minar la resistencia y le permite al gerente de orientación 1,1 vivir con el conflicto confiando únicamente en que desaparecerá.

### *Iniciativa*

Las personas de orientación 1,1 son apáticas y no tiene probabilidades de desarrollar, y mucho menos de iniciar, nuevas ideas y cursos de acción. La acción más característica de tal persona es el esfuerzo que desencadena para hacer el mínimo. Incluso aquí las acciones son pasivas.

Iniciativa significa riesgo para una persona de orientación 1,1. El riesgo puede ocasionar un fracaso, lo cual llama la atención hacia el individuo que corrió el riesgo. La forma más fácil y suave de hacerlo consiste en escabullirse y vivir con una actitud de "no puedo hacerlo" en lugar de arriesgar las consecuencias del desacuerdo y el conflicto. La motivación positiva de la iniciativa 1,1 es: "Dedico bastante esfuerzo a mantenerme fuera de los problemas, pero me libero del trabajo delegándolo a niveles inferiores siempre que es posible". El lado negativo es: "No emprendo ninguna acción a menos que tenga que hacerlo".

### *Indagación*

La indagación se lleva a cabo para colocar al gerente de orientación 1,1 en la base mínima de "necesito saber". La información es más bien una defensa que un medio para resolver problemas. El conocimiento que se obtiene es de una naturaleza tan superficial que el gerente de orientación 1,1 todavía se arriesga a ser visto como no informado. El enunciado 1,1 (+) para la indagación es: "Trato de mantenerme lo suficientemente informado para saber lo que está pasando, pero ciertamente no meto mi nariz en los asuntos de otras personas". La meta consiste en no ser pillado con la guardia baja. Esto se refleja en el lado 1,1. (-): "Evito que me tomen desprevenido por falta de información. Esto podría arriesgar la seguridad de mi trabajo".

En resumen, el gerente de orientación 1,1 rara vez está lo suficientemente informado como para responder con eficacia. En una situación de crisis las acciones son muy rutinarias ya que el conocimiento de este jefe es limitado.

### *Propugnación*

En lo que a propugnación se refiere, el gerente de orientación 1,1 es evasivo y reticente: evita comentarios espontáneos que pudieran revelar alguna convicción.

El lado positivo de la propugnación es: "Reconozco las direcciones marcadas por otras personas sin asumir una posición firme". El enunciado 1,1 (-) es: "Evito tomar posiciones que atraen la atención hacia mí o llevan mi firma".

### *Toma de decisiones*

Cuando se debe tomar una decisión o se le impone al gerente de orientación 1,1, simplemente se da. Si es posible, un gerente con orientación 1,1, define en lugar de decidir. La idea es dejar las cosas tal como están.

La delegación es considerada una virtud porque es una buena forma de cargarle el muerto a otra persona. Más que delegación, esto indica la abdicación de responsabilidad. A nadie se le está conduciendo.

El gerente de orientación 1,1 acepta la conclusión como autoevidente. Cuando los niveles de arriba miran hacia abajo y ven esto, pueden pensar que están viendo un trabajo en equipo.

La motivación positiva de la toma de decisiones 1,1 se expresa en el postulado: "Siempre que es posible permito que otras persona asuman la responsabilidad para tomar decisiones. Cuando no puedo delegar este quehacer, tomo decisiones que reflejan lo que ya se sabe". El lado negativo es: "Evito tomar decisiones que pudieran llamar la atención hacia mí".

*Critica*

Un gerente de orientación 1,1 nunca pensaría en hacer crítica. Si los subordinados solicitan retroalimentación, el gerente de orientación 1,1, puede sentirse obligado a responder, pero el contenido de la respuesta es tan vago y superficial que no tiene ningún valor. El lado 1,1(+) de la crítica es: "Trato de que las otras personas se hagan responsables de sus propias evaluaciones; prefiero no involucrarme"; "el mejor aprendizaje es el autoaprendizaje". Esto se deja a la interpretación de los propios subordinados. La motivación negativa de la crítica se trata en el siguiente postulado: "Me mantengo alejado de situaciones que pudieran poner el reflector sobre mí".

*Orígenes de una orientación 1,1*

Una orientación 1,1 dominante no siempre tiene su origen en una época temprana de la vida. Sus orígenes puede hallarse en los años de adulto y estar relacionados con la propia situación de trabajo. El individuo previamente ávido ha perdido interés y el trabajo se ha vuelto vacío y sin ningún reto. La esquina 1,1 ofrece un puerto seguro que lo protege a uno de tener que navegar en contra de vientos desfavorables. Es la salida más fácil. La organización se ha convertido en el medio para mantener un papel socialmente aceptable, satisfaciendo los requisitos mínimos. A cambio del esfuerzo mínimo se tienen posición, estatus y paga.

*Reconocimiento del comportamiento 1,1,*

La fig. 2-19 ilustra las muchas palabras o frases que utilizan para describir el comportamiento.

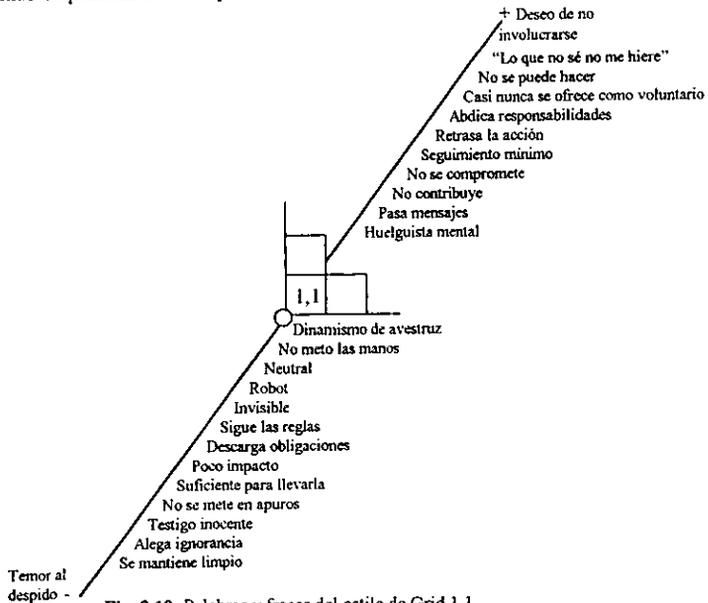


Fig. 2.19 Palabras y frases del estilo de Grid 1,1

## ESTILO 5,5 GERENCIA DE EQUILIBRO

Busca más bien un equilibrio entre los dos aspectos que un resultado integrado. Operan de acuerdo con la regla de toma y da para obtener un poco. Toda esta mentalidad se extrapola con el trabajo en equipo, al estilo 5,5. Sin embargo, el problema es que no se tolera la negatividad y el equipo puede perder de vista la realidad y la complacencia entra en escena.

Cuando se les sujeta a un escrutinio más cercano, es claro que tienden a guiarse por otras personas. El lema de la motivación 5,5 es: "Si pienso, luizzo y actúo como todos los demás seré un miembro de buena reputación". Las personas de orientación 5,5 tienden a identificarse con la riqueza, y el estatus, o con quienes la tienen, buscando ganar prestigio por asociación.

### *Motivación*

La motivación gira alrededor de una necesidad de "pertenecer", consiste en evitar que se le humille o que se le ponga en ridículo. El mayor temor estriba en encontrarse con que uno es blanco del ridículo y luego correr el riesgo de ser cortado del grupo. Este temor puede dar como resultado una intensa ansiedad en virtud de que la persona de orientación 5,5 necesita a otras personas para saber cómo pensar. Cuando este individuo no siente el apoyo del grupo, se torna cada vez más ansioso, incierto en cuanto a qué camino tomar.

Al final de la escala 5,5 (-) el gerente se siente totalmente dependiente de otros para saber qué dirección tomar.

Pese a que la persona de 5,5 es inteligente, puede aprender la norma del grupo de "suficiente / bien". Como gerente de orientación 5,5, sabe que debe que hacer las cosas tan bien como otras personas en el equipo, pero no mejor.

No descansa en su propia capacidad para identificar, desarrollar y propugnar posibilidades basadas en un pensamiento independiente. Eso es demasiado arriesgado para una persona de orientación 5,5.

### *Resolución de conflictos*

La lógica interna del individuo de orientación 5,5 dice: "Como el conflicto es inevitable, el gerente debe habérselas con él, y eso significa cubrirlo o alejarlo. Hay un arte para hacer esto que involucra habilidades especiales de adaptación que le permiten a la gente encontrar un punto de vista intermedio que todos pueden aceptar". Si bien este enfoque puede no dar lugar a que haya ganadores, asegura que no haya perdedores absolutos.

Cuando se mira la base de las motivaciones del enfoque al conflicto 5,5 el lado positivo es: "Busco un acuerdo que todo mundo pueda aceptar". La base de la motivación negativa es: "Evito tensiones desagradables haciendo cambios menores para acomodar otros puntos de vista".

### *Previsión de conflictos*

La situación ideal para un gerente 5,5 es una en la que no haya conflicto. Por consiguiente, se hace mucho esfuerzo para evitarlo. Involucra una cuidadosa adherencia a las tradiciones, al precedente y a las prácticas pasadas. Así no es necesario tomar decisiones personales. El gerente de orientación 5,5 prefiere el enfoque "más vale seguro que lo siento". Como es probable no surjan desacuerdos, y el resultado es una burocracia masiva que tiene sus orígenes en el deseo de evitar el conflicto interpersonal.

Cuando las personas tienen intereses creados, el enfoque 5,5 para lograr el acuerdo consiste en reunirse con cada una de las personas sobre una base individual para inclinar el pensamiento de la gente hacia un punto de vista mayoritario. Éste es un proceso consume mucho y sofoca el pensamiento creativo de la exposición de ideas en una discusión abierta de resolución de problemas.

### *Manejo del conflicto cuando aparece*

La confrontación directa del conflicto es vista como una situación en la cual alguien gana y alguien pierde. Por consiguiente, es probable que un gerente de orientación 5,5, retroceda hasta que se permita que las tensiones se calmen. Ve como razonable, que lo mejor es algo que está a la mitad, que es intermedio, o representa una división entre puntos de vista divergentes. Es por esta razón que 5,5 representa un desempeño promedio, no excelente.

El gerente de orientación 5,5 puede separar a las dos partes y convertirse en un intermediario hasta que se pueda dar alguna forma de acuerdo y reconciliación. Todos estos enfoques 5,5 sirven para reducir la tensión pero no logran resolver el problema que creó el conflicto en primer lugar

#### *Casos en que permanece el conflicto*

Cuando el conflicto persiste, la técnica 5,5 "es convendremos en no estar de acuerdo", esto equivale a echar los brazos atrás de la cabeza y decir: "¡Olvídemos todo el asunto!". La idea presupone que es mejor vivir en desacuerdo que combatir las causas que se encuentran en su base. La máxima de "convenir en no estar de acuerdo" es un enfoque 5,5, popular que proporciona una disculpa racional para no actuar.

Una extensión de la táctica de separación entre las dos partes combatientes consiste en distanciarlas físicamente. Esto no resuelve el conflicto, pero lo detiene.

#### *Iniciativa*

El estatus quo es el campo de acción de un individuo de orientación 5,5. Se mantiene el esfuerzo a un ritmo estable dentro de límites aceptables y ordenados.

La luz que guía las iniciativas 5,5 se encuentra en las tradiciones, en las políticas, y en las prácticas de la compañía. Estas "reglas" proporcionan los medios para una conducta segura y libre de riesgos. Forma una "zona de comodidad" en la cual operar. El lado positivo de la iniciativa 5,5 está resumido en la afirmación: "Yo sólo introduzco actividades cuando sé que obtendrán el respaldo de la mayoría". El otro lado de esto, 5,5 (-), es: "Evito poner en práctica ideas novedosas que no han encaramado la prueba del tiempo".

#### *Indagación*

Para la persona de orientación 5,5, la indagación es superficial que puede llevar al conflicto. Con frecuencia decimos que el gerente de orientación 5,5, usa la red de comunicación informal de la compañía para mantenerse dentro de la organización. Esto permite al individuo observar a otras personas y escuchar lo que están diciendo.

Escuchar significa estar alerta para descubrir claves que permitan mantenerse informado, quedándose con los ganadores ya que la reputación depende en gran medida de las personas con quienes uno se relaciona.

Los documentos técnicos tienen una revisión superficial. En lugar de perder el tiempo estudiando dicho material, el gerente de orientación 5,5 ve ésta como una buena oportunidad para delegar.

La base de la motivación de 5,5 (+) de la indagación es: "Trato de mantenerme actualizado sobre toda la información relativa a la organización y a su gente, pero rara vez me obligo a estudiar cualquier tema particular con profundidad". A su vez el lado 5,5 (-) es: "Evito que me sorprendan en la pensosa situación de no saber qué está pasando".

#### *Propugnación*

Los gerentes orientados en la dirección 5,5 no tienen oportunidad de ser defensores decididos de una posición. Si se les reta, tienden a replegarse o a tornarse evasivos, permitiendo a veces que las convicciones de otras personas prevalezcan sobre sus propios juicios personales, porque es en "interés del progreso".

La propugnación no está determinada por sus convicciones sino por lo que es más seguro y factible desde el punto de vista político: lo que tiene demanda. Se adoptan posiciones oportunas, con frecuencia a expensas de las soluciones más ortodoxas. Esto tiene implicaciones importantes para la ética de la empresa.

El enunciado motivacional 5,5 (+) es: "Tomo las posiciones que reflejan el punto de vista común. Mantengo mi dedo en el pulso de la organización de tal suerte que sé dónde se encuentra la gente".

La motivación que tienen para propugnar los individuos de orientación 5,5 (-) es: "Evito tomar posiciones que me pudieran sacar del juego. ¡No quiero encallar el bote y ponerme en ridículo viéndome diferente!".

#### *Toma de decisiones*

Las decisiones son rápidas y fáciles en una orientación 5,5 porque confía en un precedente para decirse qué hacer. Si no lo ha hecho antes ¡no lo hace!. Cuando no hay camino para tomar una decisión el proceso es difícil ya que tiene miedo a lo desconocido. Por consiguiente, este individuo recurre a una variedad de "técnicas" para que lo guíen.

Un gerente de orientación 5,5 delega sobre la base de justicia y equidad. Esto significa deslindar responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Nadie debe tener más responsabilidades que otras personas.

La popularidad, más que las pruebas objetivas, es la determinante clave para la toma de decisiones.

Las motivaciones fundamentales de la toma de decisiones 5,5 son: "Tomo decisiones dentro de los límites del precedente, de la práctica pasada, o el protocolo" para 5,5(+) y, "Evito las decisiones que pudieran revertirse y mortificarme" para 5,5 (-).

*Crítica*

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es un refuerzo positivo. La retroalimentación negativa, por otro lado, es arriesgada porque puede ser contraproducente. Al igual que el individuo de orientación 1,9 al gerente de orientación 5,5 no le gusta darle malas noticias a la gente. Prefiere el desempeño de papeles positivos. No obstante, el gerente 5,5 se percató de que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas. Otra técnica consiste en hacer una sugerencia de manera indirecta.

El enfoque 5,5 a la retroalimentación es superficial y llano. No es sincero, abierto o directo. El resultado es que malinterpretan lo que dice o lo dice de manera tal que les permita ignorarlo.

El enunciado 5,5 (+) de la crítica es: "Equilibro lo malo con lo bueno pero me aseguro que la escala se incline en esta última dirección. Después de todo, no sería muy popular si me la pasara criticando a la gente". El enunciado 5,5 (-) de la crítica es: "Cuando critico trato de hacerlo de manera individual. En esta forma, tengo más control y, si me retan, no haré el ridículo frente a otras personas".

*Reconocimiento del comportamiento 5,5*

La fig. 2-20 contiene palabras y frases que caracterizan al gerente de orientación 5,5.

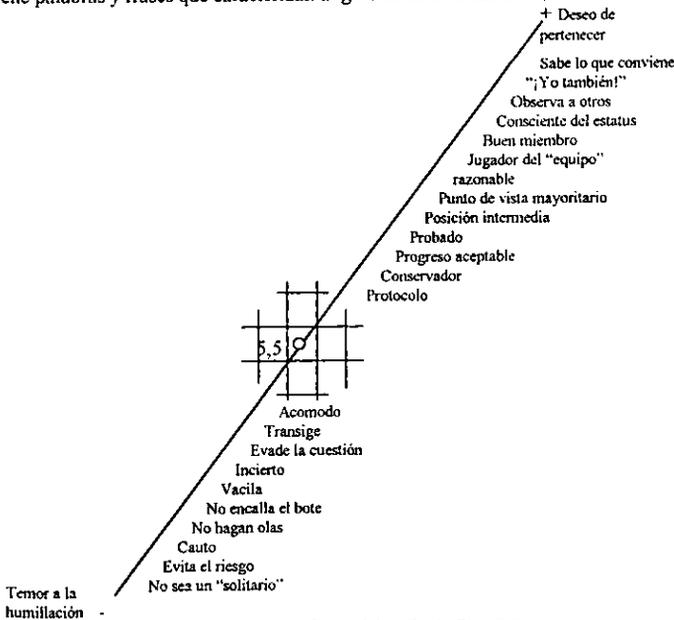


Fig. 2.20 Palabras y frases del estilo de Grid 5,5

## ESTILO OPORTUNISTA

El oportunismo, es una teoría del Grid que se entiende mejor respondiendo a la pregunta: "¿Quién es la otra persona con quien está tratando el oportunista?". Esto es significativo porque la calidad de una relación se mide en términos de cómo impacta al futuro del oportunista. En otras palabras, lo importante es "la persona" con quien se está tratando.

En segundo lugar, opera con el supuesto básico de que "uno nunca obtiene algo a cambio de nada" o "¿Qué puede ofrecerle a la otra persona que necesita?".

### *Motivaciones*

El polo positivo es "el deseo de estar en la cúspide". El oportunista estudia las relaciones por su utilidad en términos de acrecentar el éxito en su carrera personal. Si hay una amplia ganancia potencial, entonces el oportunista no escatima esfuerzos para tratar de obtener la máxima ventaja.

Incluso si no puede ver su retribución inmediata, él sabe que una influencia bien utilizada, aquí y ahora, a menudo se puede capitalizar en algún momento futuro.

El lado negativo (-) del oportunismo, es el temor a ser puesto en evidencia. La motivación de "estar en la cúspide" puede –o no– dar como resultado una acción que contribuye a las necesidades de la organización. En cualquiera de las dos formas, la acción la dicta más bien "¿Qué me toca a mí?" en lugar de "¿Cómo contribuirá esto a los objetivos de la empresa?".

El oportunista lleva a cabo un "estudio completo" de las otras personas, determinando su estilo de Grid, viendo lo que tiene de valor potencial y lo que tiene que ofrecer a cambio. Por ende, en la medida de lo posible, el oportunista trata de mantener a las personas separadas unas de otras.

Es leer el estilo de Grid de otra persona y amoldarse uno a él. Es cambiar el comportamiento con base en las circunstancias. Es crear en la visión del observador lo que él desea ver, aunque no haya principios sanos de interacción humana que respalden esta acción.

El problema de este enfoque es que es descubierto. La gente empieza a ver que se trata de un comportamiento contradictorio. No obstante, todos estos comportamientos son sutiles para no apartarse de los miembros de cualquier grupo. Como dijo a entender no vale la pena hacer enemigos. Por consiguiente, se mantiene oculta la motivación egoísta que impulsa al oportunista hacia adelante.

### *Resolución de conflictos*

El oportunista evita el conflicto siempre que es posible, porque éste es visto como algo que puede generarle consecuencias adversas. Conflicto implica ganadores y perdedores y el oportunista obviamente no quiere perder. Por lo tanto, se busca el beneficio mutuo aunque la escala a menudo señala en dirección del oportunista.

### *Previsión de conflicto*

La principal forma en que el oportunista previene el conflicto es evitándolo. Los adversarios, tanto potenciales como reales, son mantenidos a distancia. En lugar de tratar de obtener su apoyo, el oportunista trata de sacarlos de la jugada. Trata de prever las probables reacciones cuando se llega a saber lo que está pasando, con el fin de estar preparado con una estrategia para hacerlos añicos. La idea es no antagonizar con otras personas puesto que esto podría terminar en conflicto y causar mayores problemas en el futuro.

El oportunista puede justificar el haber frustrado el esfuerzo de este individuo sobre la base de que "no es en el mejor interés", es decir, no satisface las especificaciones del oportunista en cuanto a la forma en que deben hacerse las cosas.

### *Manejo del conflicto cuando aparece*

Cuando surge el conflicto, el enfoque del oportunista consiste en darle la vuelta. Esto se hace respaldando lo positivo y replegándose de lo negativo. Lo que se desea es reciprocidad. "Idearemos algo para nuestro mutuo provecho", dice el oportunista. Significa sencillamente que está esperando a que llegue otra oportunidad para obtener lo que quiere.

Un oportunista no quiere perder porque esto lesiona su motivación positiva (+) de estar en la cúspide. Perder equivale a que lo sitúen en el fondo del escenario es disminuir su imagen frente a las personas que usted ha tratado de influenciar. Él necesita saber que cuenta con el respaldo de otros para cuando lo necesite. En situaciones de conflicto, cuando el oportunista quiere algo de otra persona y esa otra persona se niega a dárselo, hay una pequeña táctica para presionar.

#### *Casos en que permanece el conflicto*

Es casi un papel de mártir, en el cual el oportunista graciosamente renuncia, no por estar derrotado, sino en deferencia a otra persona.

La base de las motivaciones cuando existe conflicto en el extremo positivo (+) es: "Trato de pasar por alto el conflicto porque impide mi progreso para llegar a la cúspide". Para un oportunista, el conflicto distrae su energía de actividades más importantes. Puede conducir a situaciones de antagonismo en las cuales la gente termina enemistada.

El oportunista cuenta con tener a otras personas en su "equipo". Mientras más personas lo apoyen, más influencia tendrá. El lado negativo de la resolución de conflicto es: "Evito las situaciones de conflicto porque pueden poner en evidencia mi propio autointerés".

#### *Iniciativa*

La iniciativa oportunista es de autoprovecho en todo el sentido de la palabra. Cuando identifica un fin deseado, procede a fijar como objetivo a todos los jugadores que son clave para alcanzarlo. Entonces la pregunta se convierte en: "¿Qué les puedo dar para obtener lo que yo quiero?". Un oportunista es cauteloso cuando toma una iniciativa. El primer paso consiste en determinar el estilo de Grid de otra persona y luego decidir con qué estilo de relaciones logra la meta.

Por lo general, el oportunista sólo se embarca en causas ganadoras; la perspectiva de perder es evitada. Se considera mejor tomar una iniciativa de manera individual y única de ser posible, y permitir que otros cuestionen su validez una vez que ha cobrado forma.

El lado positivo de la motivación: "Hago esfuerzo en direcciones que me colocan en la cúspide". El lado negativo es: "Evito iniciativas que pueden poner en evidencia mis verdaderas intenciones".

#### *Indagación*

La necesidad de saber incluye "quién está dentro", "quién está fuera", y particularmente "quien está en ascenso". Está hambriento de información e indagación. No obstante, recuérdese que la base de sus motivaciones es el provecho propio; el beneficio de la empresa es secundario.

La información adquirida se sujeta a prueba en cuanto a su vigencia y validez. Buena parte de la indagación es a través de comunicación informal, y usa esto para hacer comprobaciones cruzadas, verificar y detectar contradicciones.

La motivación positiva y negativa del oportunista cuando de indagación se trata, reflejan el deseo de estar en la cúspide y el temor a ser puesto en evidencia. La motivación positiva (+) es: "Necesito saber todo lo que está pasando en la organización, de tal suerte que pueda utilizarlo en mi favor". Por el lado negativo (-) es: "Evito hacer preguntas que pudieran indicar que sólo me interesa el provecho propio; mejor uso las preguntas para demostrar mi preocupación por el beneficio mutuo".

#### *Propugnación*

Una vez más, la forma en que un oportunista ejerce la propugnación depende completamente de la situación. Con algunas personas, el oportunista aplaza sus deferencias; con otras, resalta sus convicciones, preferencias y sesgos.

Cuando el oportunista tiene una idea que promover, el enfoque típico consiste en determinar partidarios y adversarios. Hay poco titubeo cuando se trata de expresar convicciones que no representan una oportunidad inmediata, haciendo esto se gana credibilidad sin ningún riesgo significativo, pero incluso bajo las condiciones más neutrales, la propugnación representa temor a ser puesto en evidencia.

Por lo general, la motivación (+) detrás de la propugnación es: "Les vendo mis convicciones a aquellas personas que sé que respaldarán mis puntos de vista, porque en esta forma establezco una coalición de lealtad que me ayudará a llegar a la cúspide". El lado negativo (-) es: "Evito expresar mi punto de vista frente a aquellas personas que no tienen probabilidades de darme su respaldo porque podrían aprovecharse de dicho conocimiento para socavar mi esfuerzo".

*Toma de decisiones*

Cuando se trata de tomar decisiones, el oportunista realmente se esmera en su tarea. La situación ha sido evaluada por anticipado para juzgar el nivel de acuerdo y respaldo.

La meta no es la calidad de la decisión tomada, sino la ganancia en términos del respaldo ofrecido. Si la situación es la de bloquear una decisión, el oportunista puede abstenerse de hacer comentarios en público, pero en privado se dan a conocer las dudas y las reservas; y uno a uno.

Las bases motivacionales se reflejan en los siguientes enunciados. Por el lado positivo: "Tomo decisiones que tienen probabilidades de proporcionarme lo que quiero". El polo negativo es: "Evito tomar decisiones que pudieran ser revocadas o estar sujetas a crítica: en vez de ello difiero el momento de hacer las cosas".

*Crítica*

Cuando de crítica se trata, el oportunista vacila cuando se trata de comprometerse en una crítica espontánea porque esto puede dar al traste con alianzas potenciales.

La autocrítica es buena, pero tiende a estar cargada de autodecepción porque se basa en la racionalización y la justificación. Tiende verse a sí mismo como les gustaría ser, y no necesariamente como lo perciben las personas con quienes trabajan.

La motivación positiva para la crítica se expresa en el enunciado: "Uso la crítica cuando fomenta mi conocimiento acerca de cómo tratar con otras personas". El enunciado negativo es: "Evito darle retroalimentación a quienes se pueden ofender por lo que tengo que decir. Es mejor quedarse quieto y mantener la relación".

*Reconocimiento del comportamiento oportunista*

La fig. 2-21 ilustra las palabras y frases que caracterizan el comportamiento oportunista.

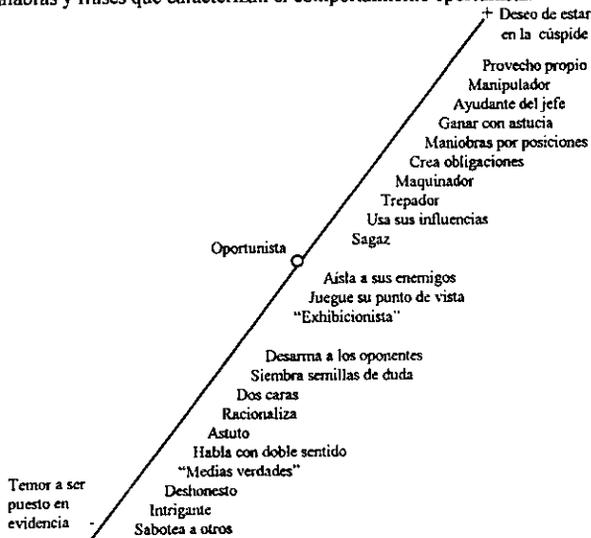


Fig. 2.21 Palabras y frases del estilo de Grid Oportunista

## ESTILO 9,9 GERENCIA DE EQUIPO

Es la integración del interés por los resultados y por la gente, caracterizada por el estilo de Grid 9,9 sólo es posible a través del liderazgo que alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa haciendo contribuciones extraordinarias.

El objetivo de la orientación 9,9 entonces, consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

### *Motivaciones*

La teoría gerencial 9,9 presume una conexión inherente entre las necesidades de producción de la organización y las necesidades de la gente de tener experiencias laborales plenas y retributivas.

La motivación positiva (+) es el "Deseo de satisfacción a través de la contribución". Este entusiasmo y espíritu de "puedo hacer" son contagiosos; inspiran una actitud de "ganar" en otras personas y promueven sentimiento de espontaneidad y apertura. Esta motivación positiva incluye un deseo auténtico de ayudar a otras personas a lograr su potencial más pleno. Es básica para la creatividad, el compromiso y la cohesión en esta cultura.

Mientras más se acerca uno al éxito en la promoción de las metas de la empresa, mayor es el sentimiento de realización.

El lado negativo (-) de la orientación 9,9 es el "temor al egoísmo". Esto significa perder la perspectiva, identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista la aportación de otras personas. Significa una desviación sutil del concepto. "¿Qué es lo correcto?", hacia el concepto "¿Quién tiene la razón?". Un gerente de orientación 9,9 trata de evitar el egoísmo.

### *Resolución de conflictos*

El objetivo es encontrar la mejor respuesta cuando el poder y la autoridad se ejercen en forma dinámica. El desacuerdo se valora como un resultado inevitable del hecho de que las personas decididas tienen convicciones acerca de lo que es correcto. La resolución es posible pero implica madurez y una verdadera perspicacia humana. Es algo de lo que todos somos capaces a pesar de que nos pueden faltar las ideas necesarias en cuanto a lo que implica o la habilidad para hacerlo.

Los principios de la orientación 9,9 todavía tienen validez como la forma más eficaz de lograr resultados sólidos a través de la gente de una forma encaminada a resolver problemas.

En enunciado 9,9 (+) para el conflicto es: "Veo el conflicto como una oportunidad para obtener un mejor entendimiento del concepto '¿Qué es lo correcto?' Su sana resolución guía a gente comprometida que entiende lo que estamos tratando de lograr".

El lado 9,9 (-) de la resolución de conflictos es: "Trato de alejar a la gente de posiciones polarizadas que se concentran en '¿Quién tiene la razón?' y hacer que se concentren en la manera más sana de proceder".

### *Prevención de conflictos*

Estos no son mecanismos encaminados a evitar el conflicto o suavizarlo, son cualidades que promueven un comportamiento de resolución de problemas. Obtener el involucramiento temprano de las personas afectadas por un problema les hace saber que se está buscando una resolución y que su contribución se valora.

Otra cualidad es el intercambio de razones fundamentales y perspectivas. Una meta del gerente de orientación 9,9 es comunicarse de manera clara y sin pretensiones.

Es posible evitar otras clases de conflictos si usted les revela sus necesidades a las personas con las que trabaja, al dar a conocer las expectativas, nos libramos de las necesidades de andar con rodeos con los demás.

### *Manejo del conflicto cuando aparece*

Cuando decimos conflictos nos referimos a diferentes puntos de vista, dos ideas acerca de cómo hacer lo mismo sobre la manera de lograr resultados con y a través de los esfuerzos de otros. La sinergia es un indicador del trabajo en equipo caracterizado por la excelencia; significa gente que trabaja junta de manera interdependiente para lograr lo que ningún individuo puede lograr solo.

La clase de confrontación 9,9 implica una condición de confianza mutua entre las personas que están buscando resolver una diferencia. Semejante clima se caracteriza por buena voluntad y respeto por otro punto de vista. Vencer a la otra persona no es la última aspiración; encontrar una solución sana es básico. En una confrontación 9,9 no hay ganador ni perdedor.

### *Casos en que permanece el conflicto*

La primera es la ventilación, en cuyo caso una de las partes, o ambas, buscan aligerar las tensiones de su relación, discutiendo el tema de debate con una tercera parte.

Para el gerente de orientación 9,9 el conflicto sólo se detiene pero no de manera permanente. Los conflictos que "no desaparecen" generalmente son indicativos de un problema fundamental más profundo. El gerente de orientación 9,9 considera muy importante llegar al fondo de esas cuestiones.

### *Iniciativa*

En la orientación 9,9 la iniciativa se ejerce con energía a favor de la organización. No depende exclusivamente del líder de orientación 9,9 y es posible que surjan propuestas de exterior del equipo o de cualquiera de sus miembros. Garantiza que nadie pueda decir: "Ese no es mi problema. Que otra persona se haga cargo".

El lado 9,9 (+) de la iniciativa se puede resumir como: "Introduzco nuevas actividades encaminadas a estimular la productividad, la creatividad o la satisfacción del trabajo".

El enunciado de 9,9 (-) es: "Evito iniciar nuevas actividades que desvíen la atención de los objetivos primarios aún cuando yo los podría encontrar personalmente interesantes".

### *Indagación*

La indagación 9,9 es amplia y profunda. El objetivo es asegurar que todos los aspectos de una pregunta sean evaluados de manera detallada y analítica, aumentando así la probabilidad de que los problemas los entiendan por completo las personas que tienen que encararlos.

Las preguntas, por supuesto, son básicas para la indagación tienen la calidad única de ser abiertas, para promover una contribución adicional.

Los documentos escritos se estudian a profundidad. El lector de orientación 9,9 está atento a todos los detalles, sin tomar nada como dado. La motivación positiva de la indagación 9,9 es: "Trato de obtener una comprensión plena de lo que está pasando y estímulo a otras personas para que hagan lo mismo; eso nos coloca en la mejor posición para dirigir el esfuerzo del equipo y evaluar la relación causa - efecto de lo que hacemos".

El lado negativo es: "Evito hacer preguntas que simplemente me sirvan para promover mis propios fines y me mantengan encerrado dentro de una perspectiva limitada".

### *Propugnación*

La información y las ideas se presentan con claridad y sin titubeo. Las reservas se dan a conocer con franqueza. De acuerdo con la orientación 9,9 propugnación significa "decir las cosas como son". La propugnación decidida aumenta la probabilidad de que todo punto de vista reciba la atención que admite.

El lado positivo de la propugnación es: "Me siento convencido de la manera adecuada de proceder a menos que otras persona me puedan convencer de que hay un enfoque más sólido. Ofrezco a otras personas mis razones fundamentales para que puedan entender mi pensamiento y también trato de descubrir las razones de sus posiciones".

El lado negativo es: "Evito tomar posiciones fuertes que bloqueen las aportaciones de otras personas o que conduzcan a cuestiones que sean vistas desde una perspectiva limitada o estrecha".

### *Toma de decisiones*

La toma de decisiones por parte de un líder de orientación 9,9 se propone lograr el entendimiento y el acuerdo entre las persona a quienes afecta la propia decisión. Incluso si no es posible un acuerdo pleno, los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso con la decisión final, toda vez que ellos saben que han tenido una oportunidad de presentar sus mejores ideas y expresar sus dudas y reservas.

La idea es ver “¿Quién puede contribuir?” y “¿A quién le afecta esta decisión?”. Éstas son las personas que deben estar involucradas. Desde la perspectiva 9,9 la delegación de toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante.

El enunciado 9,9 (+) es: “Tomo decisiones que reflejan las mejores ideas de que se dispone y trato de involucrar a aquellas personas cuyo involucramiento y compromiso es esencial para obtener un resultado venturoso”. El lado 9,9 (-) es: “Evito tomar decisiones que desvíen la atención del juego principal o que excluyan recursos esenciales”.

### Critica

La crítica se refiere a la examinación y reexaminación continuas de la actividad. Se ocupa no únicamente del “que” y del “quién” de la toma de decisiones, sino también del “cómo” y el “por qué”. Permite un análisis objetivo de lo bien que están saliendo las cosas o de su ineficacia.

La crítica no se limita a decirle a otras personas lo que se está haciendo bien o lo que se está haciendo mal. El líder de orientación 9,9 es autocritico y receptivo a la retroalimentación de otros miembros del equipo. Este enfoque de doble vuelta de la retroalimentación permite el aprendizaje de la experiencia. El enunciado 9,9 (+) es: “Lucho por la acción y la interdependencia sinérgicas entre los miembros del equipo. La crítica me permite a mí y a otras personas aprender de nuestra experiencia”. El enunciado 9,9 (-) es: “Evito la critica subjetiva y que está encaminada a promover mis propios fines; trato de concentrarme en aprender de lo que hemos hecho, de tal suerte que podamos mejorar en el futuro”.

### Reconocimiento del comportamiento 9,9

La fig. 2.22 ilustra las palabras y frases que caracterizan el comportamiento de orientación 9,9.

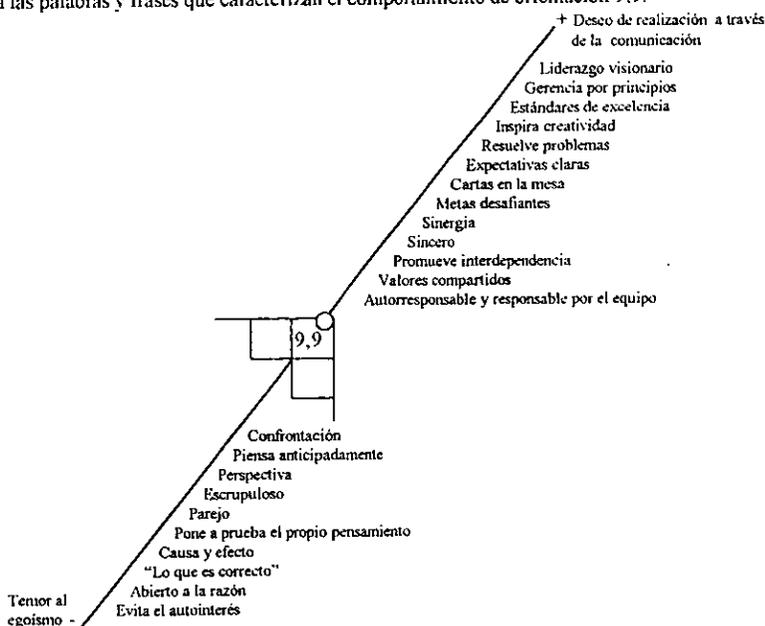


Fig. 2.22 Palabras y frases del estilo de Grid 9,9

## 2.7 EL MODELO DEL HERSEY Y BLANCHARD

### 2.7.1 PANORAMA GENERAL DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

La eficacia que el líder demuestre como gerente dependerá de manera creciente de su habilidad para dirigir a la gente y como gerente su tarea incluye la responsabilidad de integrar las metas de su personal con las de la organización, hacer que estas se parezcan entre sí lo más que se pueda.

La habilidad que tenga el líder para influir sobre el comportamiento de su personal es algo esencial.

Existe una gran diferencia entre lo que es solamente afectar la conducta de los demás e influir verdaderamente sobre ella, es decir, cuando hablamos de afectar se refiere a un momento dado que es transitorio, cuando hablamos de influir sobre el comportamiento es hacer que cambie su forma de ser, de pensar y de actuar.

Para influir se necesita de 3 habilidades importantes:

1. Comprender las conductas pasadas
2. Predecir las conductas futuras
3. Influir sobre la conducta.

En las áreas pasivas que son las dos primeras podrá usted reconocer, comprender y pronosticar las conductas de las personas sin participar directamente con los demás.

El último punto se considera como una área activa: puesto que deberá actuar con base a la información que haya recibido y procesado. Tendrá que involucrarse con los demás. Tendrá que proporcionar liderazgo.

Lo esencial del Liderazgo Situacional es que introduce cinco conceptos, que se definen en el capítulo 1 y habla de su importancia y de sus interrelaciones. Los cinco conceptos son:

1. Dirección
2. Liderazgo
3. Estilo de liderazgo
4. Percepción
5. Poder

### 2.7.2 FACTORES QUE AFECTAN LA SITUACIÓN

Cuando el grupo de la Universidad de Ohio desarrollo su modelo de liderazgo, comenzaron a describir con mayor precisión los estilos de liderazgo enfocando su atención en los patrones de conducta que usan los líderes. Dividieron el modelo en cuatro cuadrantes.

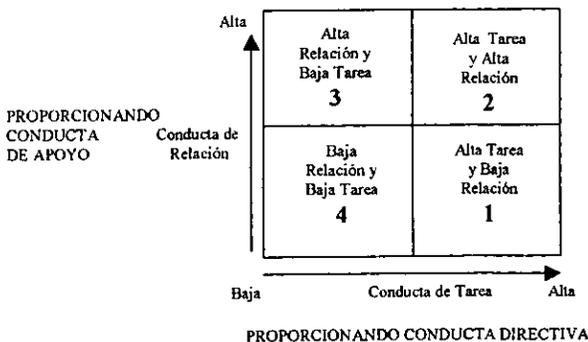


Fig. 2.23 Descripción de la conducta de liderazgo

Cuadrante 1: Cantidad de conducta de tareas, baja cantidad de conducta de relación.

Cuadrante 2: Alta cantidad tanto de tareas como de relaciones (más del promedio en ambas dimensiones).

Cuadrante 3: Alta cantidad de conducta de relaciones pero baja cantidad de conducta de tareas.

Cuadrante 4: Por debajo del promedio en ambos.

Los investigadores trataron de comparar las combinaciones de los diferentes estilos contra el desempeño organizacional, además reconocieron el conflicto potencial en que se incurre para satisfacer ambas inquietudes.

Los estudios sobre liderazgo emprendidos por los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio concluyeron que una alta calificación en la iniciación de una estructura y en relación constituye el estilo ideal teórico de la mejor de las conductas, mientras que el estilo con bajos niveles en esos dos aspectos sería el menos eficaz.

Después de un cuidadoso análisis se llegó a la conclusión que el estilo más efectivo en un determinado momento dependerá de las condiciones que existan en el ambiente. Lo que ahora se llama *situación* o *contingencia*, esa teoría de las contingencias era importante porque condujo el examen de las situaciones para ver si ciertas variables podrían determinar cual estilo de liderazgo sería el más efectivo. Se concluyó que hay ciertas condiciones en que tanto los líderes directivos como aquellos que no son directivos, pueden ser conductores exitosos.

Muchos otros investigadores también han demostrado que las diferentes situaciones requieren de diferentes estilos de liderazgo. En resumen, la evidencia demuestra con claridad que no hay un estilo singular de liderazgo que represente una conducta única con que se puedan enfrentar todos los casos y que sirva para todas las situaciones.

Mientras más se pueda adaptar un líder a cambiar sus conductas de liderazgo para adecuarse a cada situación, más eficaz será como conductor. A su vez, la situación recibe la influencia de los variados componentes que interactúan en un tiempo determinado.

La eficacia de un líder y los factores que afectan una situación son importantes y se pueden expresar como:

$$L_E = F(S)$$

Es decir, el liderazgo efectivo es una función de la situación en que ocurra el intento por dirigir, detallando la ecuación tenemos:

$$L_E = F(S) L \quad F \quad B \quad A \quad O \quad J \quad T.$$

En donde:

L= Líder

F= Seguidor

B= Jefe

A= Asociados claves

O= Organización

J= Demandas del trabajo.

T= Tiempo de toma de decisiones.

El líder: Aporta a la situación su propio estilo o patrones de conducta y también sus actitudes. Las actitudes son bastante diferentes de las conductas; la actitud son sentimientos o emociones y la conducta es el modo de comportarse. Las actitudes y valores del líder tendrán un efecto definitivo, sobre la situación.

El seguidor: Tanto individual como colectivamente, aporta sus propios patrones de conducta y actitudes a la situación del trabajo. Es importante recordar que la efectividad no la determinan las actitudes o patrones de conducta del líder o de los seguidores que actúan independientemente entre sí, es la interfase entre el líder y sus subordinados la que determina el éxito o el fracaso de un gerente.

El éxito tiene que ver con la conducta individual o del grupo. La efectividad determina el estado interno o la predisposición de un individuo o de un grupo. Sin embargo, si es efectivo tenderá a ejercer también su poder personal. El poder del puesto suele fluir en orden descendente en la organización, mientras que el poder personal proviene de aquel generado por la aceptación de los seguidores.

El jefe: Aporta complejidades adicionales en términos de conductas y de valores, debido también a las grandes presiones que recibe de los altos niveles y a las mismas necesidades de su puesto.

La proximidad con el jefe es un aspecto importante en lo que se refiere a la influencia que tenga sobre la situación, mientras más lejos se encuentre de él, más probable será que al seguidor se le evalúe solamente en términos de resultados. Si el seguidor y su jefe trabajan cerca el uno del otro, es muy probable que no sólo lo evalúe en términos de lo que hace sino cómo lo hace.

Colegas claves: Las personas a nivel gerencial con las que hay que trabajar para lograr hacer el trabajo, también afectan en la medida en que esas personas puedan influir sobre el líder, así podrán influir sobre la situación. Muchas personas sienten un fuerte impulso por progresar dentro de una organización, pero se sienten satisfechas con el puesto que ocupan. Para esos individuos, las expectativas de sus colegas iguales pueden ser más importantes como influencia para su conducta que las de sus superiores.

La organización: Afecta la situación gerencial. Las organizaciones también tienen personalidad propia. Esto se basa en su historia, sus tradiciones, su ubicación geográfica, reglamentos y restricciones, etc. Las organizaciones como los individuos se van caracterizando por varios tipos específicos de conducta que se perciben, como es el estilo. Al proceso de desarrollo de un estilo organizacional (imagen corporativa) se le llama proceso de institucionalización, a la organización se le infunden los sistemas de valores que reflejan su historia. Los miembros de la organización pronto tienen plena conciencia del sistema de valores que opera en la empresa y guían sus actos a partir de las muchas expectativas derivadas de esos valores. Es muy frecuente que se expresen las expectativas de la organización en forma de políticas, procedimientos de operación y controles, lo mismo que como costumbres informales y hábitos desarrollados con el tiempo.

Demandas del trabajo: Estas son variables muy importantes. Esto se refiere a la naturaleza del trabajo que se desempeña por parte de un individuo dentro de una organización. Si el trabajo es aburrido y carente de interés, el líder necesita usar una conducta muy directiva (alta tarea), para poder asegurar resultados. Si el trabajo es estimulante y muy interesante para los seguidores, sería tal vez más eficaz usar un estilo más orientado hacia las relaciones.

El tiempo: Afecta las situaciones con el que se cuenta para tomar decisiones en tiempos de crisis. En esos momentos no hay tiempo para pedir información, ponderar sobre alternativas etc. Solamente hay tiempo para actuar, consecuentemente, el líder tiene que actuar directivamente para obtener resultados. En una situación de más calma, el líder podrá pensar si debe o no cambiar su estilo administrativo para que sea menos directivo y brinde más apoyo.

En esencia, la Cuadrícula Gerencial ha dado terminología popular a cinco puntos dentro de los cuadrantes fijados por el grupo de la Universidad del Estado de Ohio. No obstante, hay que observar una diferencia significativa entre ambos marcos de referencia. "Preocupación por" es una predisposición. Por ende, la Cuadrícula Gerencial es una percepción que mide la predisposición de un gerente, mientras que el marco del estado de Ohio es un modelo que examina la manera en que otros individuos perciben los actos del gerente.

Aunque hay diferencia, el modelo de la Universidad del Estado de Ohio y el de la Cuadrícula Gerencial no son incompatibles.

El liderazgo Situacional acepta totalmente los supuestos de la Cuadrícula. Uno espera que los gerentes tengan alta preocupación tanto en producción como en las personas. Sin embargo, aunque puede ser que un gerente tenga una alta preocupación en ambos aspectos, podrá también dedicarse a toda una variedad de conductas, dependiendo de la situación en que se halle el problema específico o la contingencia.

Es muy poco probable que se pueda pronosticar una conducta a partir de una actitud, de hecho, es mucho más fácil determinar actitudes con base en conductas.

La misma serie de valores puede evocar muchas conductas diferentes, por ende, una alta preocupación por la producción y por la gente se puede demostrar usando las cuatro conductas básicas de liderazgo combinadas en el modelo del Estado de Ohio.

## 2.8 DESCRIPCIÓN DEL MODELO SITUACIONAL

Habiendo tomado en cuenta las variables que influyen sobre la efectividad del liderazgo ¿Cómo es que un gerente puede auditar ese sistema de interacción de influencias tan complejo y tomar las decisiones cotidianas que necesita para administrar con eficacia?

De todos los factores – Líder, seguidores, jefe, colegas, organización, demandas del trabajo y tiempo – el más crucial es la relación entre el líder y sus seguidores.

Los seguidores son vitales en cualquier situación, no solamente porque acepten o rechacen individualmente al líder, sino porque como grupo realmente determina el grado de poder personal que pueda tener el líder. Por lo tanto, una de las primeras tareas que debe emprender un líder es evaluar a sus seguidores – individualmente o como grupo – desde el punto de vista de sus niveles de madurez.

La madurez se define en la teoría del Liderazgo Situacional como la capacidad de fijar metas altas pero alcanzables (logros motivados) y la disposición y habilidad de asumir responsabilidades y educación y/o experiencia de un individuo o de un grupo. Esas variables de madurez se deberían de tomar en cuenta sólo en lo referente a tareas específicas que haya que llevar a cabo. Es decir, un individuo o grupo no están maduros o inmaduros en un sentido total. Además de evaluar el nivel de madurez de los individuos, tiene que evaluar también el nivel de madurez del grupo, como un todo.

No olvide que la palabra madurez se aplica a la madurez importante para la tarea que se desempeña, se podría llamar importancia de la función, importancia del puesto o importancia de metas u objetivos.

La madurez es función de dos factores primordiales; la habilidad y la disposición. Aunque son singulares y distantes, no hay duda de que cada una de ellas afecta la otra. Sigue siendo un sistema de influencias interactuantes.

*Habilidad:* Es el conocimiento o pericia que un individuo aporta a una tarea en particular, la habilidad se llama también madurez en el trabajo.

*Disposición:* Significa la medida en que un individuo o un grupo, se sienta motivados y comprometidos para enfrentar una determinada tarea; a la disposición se le llama también madurez psicológica.

El estilo de liderazgo de alta probabilidad es que se adecua al nivel de madurez del seguidor, o seguidores, en los que se refiere a una determinada tarea. El concepto de madurez de niveles muy bajos a muy altos se puede relacionar con el continuo:

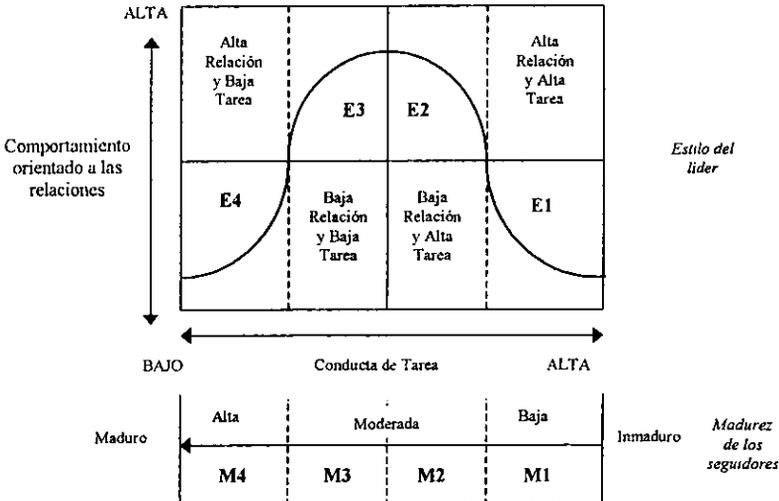


Fig. 2.24 El continuo del liderazgo y la madurez

En el continuo que representa la madurez importante para la tarea se divide en:

M1 Se refiere a niveles muy bajos de madurez (cuando no se es capaz, no se está dispuesto o se siente inseguro).

M2 Representa niveles de bajos y moderados de madurez importante para la tarea (cuando se está dispuesto o confiado pero no se tiene posibilidad).

M3 Es un nivel de moderado a alta en madurez, importante para la tarea (cuando uno puede pero no está dispuesto o se siente inseguro).

M4 Representa altos niveles de madurez (cuando queremos y podemos desempeñar el trabajo).

La línea curva, que indica la progresión del seguidor desde un nivel muy bajo de madures hasta uno muy alto. Según la teoría de Liderazgo Situacional, conforme vaya creciendo el nivel de madurez de los seguidores en términos de cumplimiento de tareas específicas, los líderes deberán de ir reduciendo su conducta dirigida a tareas y aumentando la conducta dirigida a relaciones hasta que el individuo, o el grupo, llegue a un nivel moderado de madurez. Cuando los individuos, o grupos, comiencen a avanzar hasta niveles de madurez por encima del promedio es bueno que los líderes disminuyan sus conductas de tareas lo mismo que de relaciones. Por lo tanto esta teoría se enfoca en lo adecuado y la eficacia de los estilos de liderazgo que encajen en la madurez importante para las tareas por parte de los seguidores.

Cuando una persona se encuentra a un nivel muy bajo en ambas dimensiones de madurez – no puede ni quiere – el estilo de alta probabilidad es el número uno. El líder tendrá que dedicarse a dirigir de lo que hay que hacer, cómo, dónde y cuándo. Mucho comportamiento directivo y mucha guía.

En la extrema izquierda del continuo de madurez (representado por la línea curva que se extiende por el modelo y la línea horizontal que se encuentra debajo de éste) los seguidores son sumamente maduros. Tienen altos niveles de habilidad y disposición. En esos casos, el líder podrá exhibir conductas bajas en tareas y de relaciones, estilo cuatro. Como ya se dijo, la mayoría de los seguidores tendrán niveles de madurez en algún sitio entre los extremos. Cuando se trate de niveles de madurez entre bajo a moderado y moderado a alto, los estilos de mayor probabilidad serán el estilo dos y el estilo tres.

Cuando los subordinados avanzan de niveles bajos de madurez a niveles altos, el estilo adecuado de liderazgo se mueve con ellos.

Para determinar cual ha de ser el estilo de liderazgo de alta probabilidad, trace una línea en ángulo recto con el continuo, hasta que intersecta la línea curva del modelo. Para un seguidor M1 el estilo óptimo es E1.

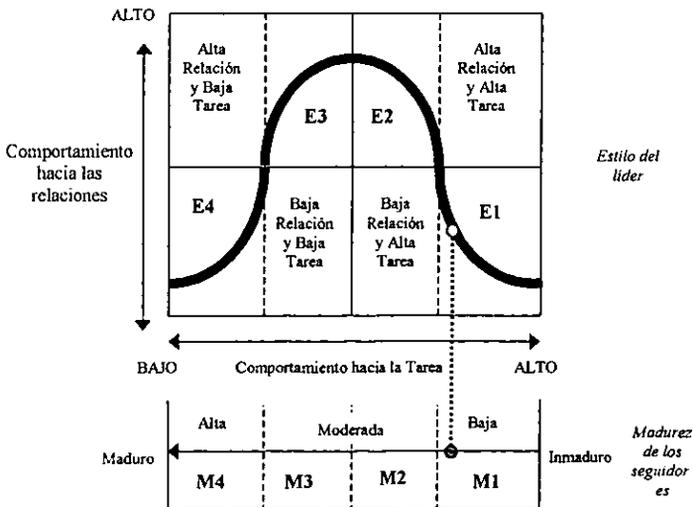


Fig. 2.25 Como se usa el continuo

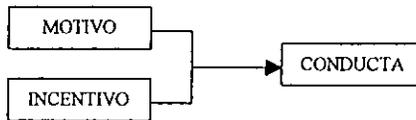
Así podrá encontrar el estilo adecuado de liderazgo para aplicarlo a cualquiera de los seguidores a partir de la determinación de los niveles de madurez y trazando las líneas en ángulos rectos con el continuo y leyendo el estilo en el modelo.

### 2.8.1 MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

La gente es diferente no sólo en cuanto a la habilidad de hacer algo sino también en la disposición y la voluntad de hacerlo, o sea, en sus motivaciones, que dependerán de la fortaleza de sus motivos interiores. A veces a los motivos se les define como: necesidades, deseos, impulsos, ansias del individuo, etc. Los motivos, que pueden ser conscientes o inconscientes, se dirigen hacia las metas. Los motivos son los “por que’s” de la conducta. Provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta de un individuo.

Para motivar adecuadamente a su personal tendrá que proporcionarles los incentivos deseables. Si puede aplicar los incentivos adecuados tendrá una alta probabilidad de administración con éxito, los incentivos que usan los gerentes pueden ser tangibles (sueldos, prestaciones, un limpio entorno de trabajo, etc.) o intangibles (felicitaciones, aprobaciones, simpatía, etc.).

En una situación de motivación, la conducta es el resultado de algo que está fuera del individuo (incentivo) que satisface algo que se encuentra dentro de él (motivo). Actualmente se ha dado más énfasis a las satisfacciones de naturaleza personal o social.



La conducta resultante se puede reforzar o condicionar por el tipo de incentivo que se aplique:

El incentivo puede ser de naturaleza económica, o no, éste último tienen ahora muchas más ventajas prácticas para el gerente que las puede usar como herramientas de refuerzo, sencillamente porque los recursos de la organización no alcanzarían para dar aumentos y prestaciones indefinidamente.

Existen varios incentivos no económicos como:

1. Condiciones de trabajo buenas y seguras.
2. Relaciones ansiosas de trabajo.
3. Un sentido de participación entre los empleados, que aumente el significado de su trabajo.
4. Reconocimiento de un esfuerzo (tanto crítica como alabanza).
5. Competencia entre empleados para cumplir con las normas.
6. Saber cuales son los resultados del trabajo, cosa que es especialmente satisfactoria para las gentes que se motivan por los logros.
7. Un sentido de que progresa en el empleo a través del desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos.

Los gerentes que comprenden qué es lo que motiva a su gente y son capaces de proporcionar a sus empleados bases que hagan que puedan satisfacer sus necesidades por medio de un alto rendimiento, tienen la máxima oportunidad de alcanzar las metas que hayan fijado para su grupo de trabajo.

### 2.8.2 MADUREZ

La madurez en el trabajo se describe como:

- (M1) poca
- (M2) alguna
- (M3) mucha
- (M4) bastante

La madurez psicológica se expresa como una distribución en frecuencia:

- (M1) pocas veces
- (M2) ocasionalmente
- (M3) con frecuencia
- (M4) generalmente

(Ver fig. 2.26)

Es muy posible que un subordinado muestre niveles diferentes de madurez laboral o psicológica para la misma tarea, en esos casos, la elección que haga el líder del estilo de liderazgo afectará directamente los resultados que logre. Los cambios en el nivel de madurez no ocurren rápidamente, como no sea en circunstancias poco comunes.

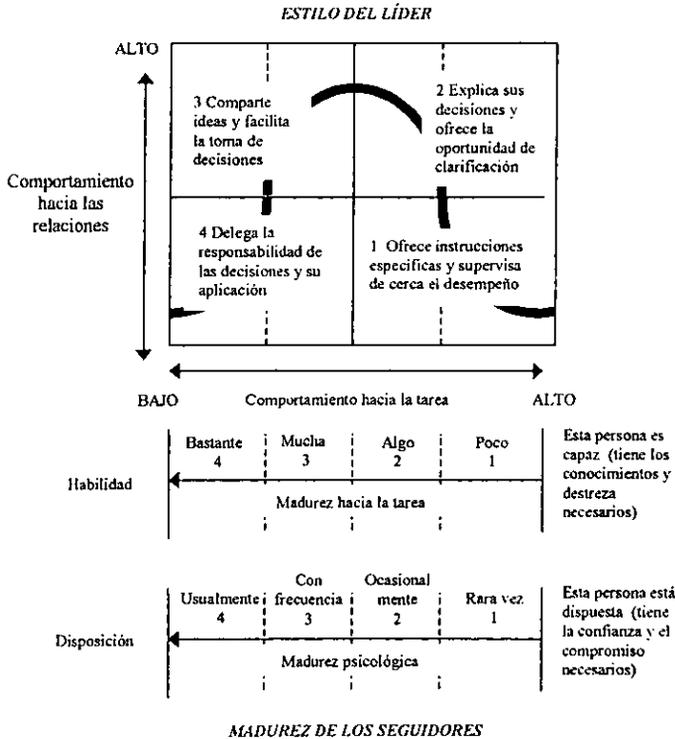


Fig. 2.26 El estilo de liderazgo y la madurez de los seguidores

Los gerentes tienen que utilizar estilos de liderazgo que alienten el aumento de madurez entre su personal. Cuando la gente responde a las altas expectativas de sus gerentes con un alto desempeño, se le llama a eso el "ciclo efectivo", como lo muestra la siguiente figura 2.27.

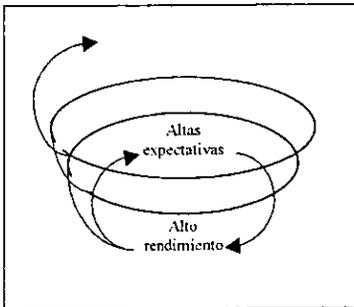


Fig. 2.27 Efecto de espiral del ciclo efectivo

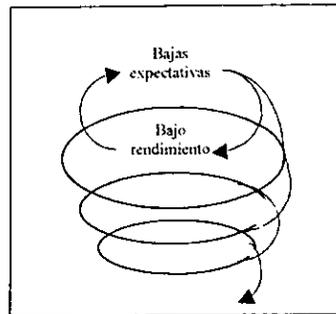


Fig. 2.28 Efecto en espiral del ciclo inefectivo

Al reforzarse con bajas expectativas, se convierte en un círculo vicioso y se presenta como el "ciclo inefectivo" como se ve en la figura 2.28

Aparentemente, esos ciclos son estáticos pero, en realidad son sumamente dinámicos. Cuando se trata de romper un círculo inefectivo, el gerente tiene dos alternativas por lo menos, despedir a los empleados de bajo rendimiento y contratar otros, o responder al bajo desempeño con altas expectativas y confianza, en este caso la clave es cambiar como se debe.

Es importante darse cuenta de que las personas pueden cambiar por sí mismas, como resultado de un cambio en la situación con poca o ninguna intervención por parte del gerente. Sin embargo, en el ciclo de desarrollo estamos considerando la cuestión de la manera en que el gerente puede servir de catalizador para el cambio, y promover el progreso y desarrollo entre sus subordinados.

Mediante el uso del modelo de Liderazgo Situacional, los gerentes pueden facilitar el progreso de la madurez de sus empleados, cambiando para ello su estilo de liderazgo cuando se encuentren con cambios en el desempeño de sus subordinados.

No existe un plan fijo que indique la cantidad de tiempo que se necesita para madurar a un individuo o grupo. Por lo tanto, el tiempo es función de la complejidad del trabajo que se esté desempeñando y del rendimiento potencial del individuo o del grupo.

Es así que el gerente deberá desarrollar la madurez de sus seguidores lentamente dentro de cada una de las tareas que deben desempeñar, usando para ello menos conducta de tarea y más de relación a medida que los empleados estén más dispuestos y sean más capaces de asumir responsabilidades.

Hay que tomar en cuenta que las recompensas y los castigos están en los ojos de quien los contempla y que dicha percepción depende de las necesidades que se satisfagan. Lo que es una recompensa para una persona, puede ser un castigo para otra. De esa manera, dos personas pueden percibir la misma actividad de modos completamente diferentes.

Sin embargo, el retirar los controles de la gente que se encuentre en niveles de desempeño por encima del promedio, puede llegar a ser más que una recompensa; tal vez sea la única manera en que el gerente demuestre que tiene confianza y fe en ellos. No quiere decir que dichos individuos ya no necesitan apoyo, más bien que, en ese momento, su necesidad de apoyo pesa mucho menos que su deseo de autonomía.

Sobre ese punto, mientras más tiempo haya estado operando una persona dentro de un cierto nivel de madurez, más tiempo se requerirá para afectar sus conductas.

El ciclo de desarrollo es un ciclo de crecimiento. De esa manera, no solamente se pulirán las probabilidades de éxito en la organización en términos de las tareas que se necesitan para alcanzar los objetivos, sino que los

empleados tendrán mayores posibilidades de cumplir con sus propias expectativas conforme contribuyan al logro de las metas gerenciales.

### 2.8.3 EL CÍRCULO REGRESIVO

Es posible que en algunos empleados su desempeño va decayendo. Los gerentes deben comprender los métodos adecuados que les permitan intervenir para remediar conductas, para que los subordinados se sientan alentados a volver a progresar en la búsqueda de la madurez con el menor trauma posible.

No siempre es posible corregir el desempeño de un empleado. No basta con desarrollar a los subordinados y hacer que funcionen a ciertos niveles de eficacia. El líder efectivo también mantiene esos niveles.

Habrán veces en que el rendimiento no corresponda a las expectativas. Los gerentes necesitan ser capaces de llevar a cabo intervenciones que eviten que un error se convierta en un patrón de bajo rendimiento y necesitan emprender una intervención regresiva cuando sus seguidores comienzan a comportarse con menos madurez comparativamente con su actuación pasada.

Cuando usa el círculo regresivo, el líder se está involucrando en disciplina (corregir). Es sumamente útil si el gerente considera que la disciplina no es una situación punitiva, sino más bien algo positivo en que los subordinados reciben el aliento de cambiar diametralmente su desempeño y adquirir mayor madurez.

Para ayudar al subordinado, necesita que el gerente realice:

1. Trate a la gente en el sitio en que está, no en el que estaba antes.
2. Haga la entrevista a su debido tiempo.
3. Esté consciente de las diferencias en los niveles emocionales y en las intervenciones disciplinarias de desarrollo.
4. Enfoque su atención en el desempeño y no en la persona.
5. Evite las generalidades sea específico exactamente de la conducta que desea esperar del subordinado.
6. Mantenga la intervención en privado.

Como punto final: considere que el ciclo regresivo involucra ciertos tipos de cambio. Cuando se introducen cambios en un ambiente de trabajo, es de esperarse que se necesite un periodo de ajuste para que los empleados puedan saber cual es la naturaleza de las condiciones cambiantes. Algunas personas podrían deslizarse desde su nivel actual de madurez y bajar a otro inferior. Los gerentes necesitan anticipar ese tipo de sucesos y ajustarse a un estilo más acorde con el caso.

### 2.8.4 ESTILOS DE LIDERAZGO Y DISPOSICIÓN

Mediante el uso del modelo de Liderazgo Situacional, que es dinámico y no estático, permitirá a los gerentes cambiar de estilos, seleccionar el estilo de liderazgo que mejor se ajuste al nivel de madurez de los individuos o de los grupos, en un determinado momento, en términos de una tarea específica.

Se deben utilizar adecuadamente los cuatro estilos de liderazgo básico: E1 dirigir u ordenar, E2 vender, E3 participar y E4 delegar. Ajustándolos debidamente a los niveles correspondientes de madurez del subordinado.

En casos en que disminuya el nivel de madurez del personal, se puede usar el ciclo regresivo del Liderazgo Situacional. El ciclo regresivo también es un medio eficiente para presentar cambios en la organización.

La clave del asunto es que el estilo de liderazgo que funciona bien hoy puede carecer de eficiencia mañana. Por eso es que tiene que ser dinámico el modelo de liderazgo situacional. debe permitir al gerente evaluar a la gente que trabaja para él o para ella, y desarrollar flexibilidad para cambiar de estilo y ajustarse a situaciones cambiantes. Esto significa que a medida que se desarrolla la madurez de nuestros seguidores, por el continuo que va de E1 a E4, el estilo adecuado de liderazgo se va moviendo con ella.

Al hablar de los estilos de liderazgo dentro del modelo, usaremos las siguientes designaciones para cada cuadrante:

- C1 - Conducta de alta tarea/baja relación en el estilo de liderazgo.
- C2 - Conducta de alta tarea/alta relación en el estilo de liderazgo.
- C3 - Conducta de alta relación/baja tarea en el estilo de liderazgo.
- C4 - Conducta de baja relación/baja tarea en el estilo de liderazgo.

Las características de los estilos de liderazgo y junto con los de madurez se definen a continuación:

#### M1-E1

Como ya se dijo antes, cuando la línea perpendicular se extiende de M1 en el continuo de madurez al modelo de Liderazgo Situacional, encontramos que el estilo de más alta probabilidad es E1. El estilo 1 se llama DIRIGIR – dar una conducta directiva en la forma de qué, dónde, cuándo y cómo – porque este estilo se distingue por una comunicación en un sentido solamente, en donde el líder define los papeles que han de desempeñar los seguidores en términos de tareas específicas.

#### M2-E2

El nivel de madurez M2 se define como el que tiene niveles de madurez de tarea que van de bajos a moderados (habilidad y disposición). El seguidor está dispuesto para llevar a cabo las tareas requeridas, pero no puede hacerlo.

El estilo de alta probabilidad es E2 que muestra grandes cantidades de conducta tanto de tareas como de relaciones. Cuando se usa como se debe, E2 se llama VENDER, puesto que con ese estilo la mayor parte de la dirección sigue siendo proporcionada por el líder, pero también intenta, por medio del diálogo (comunicación en dos sentidos) y apoyo socioemocional, llegar a hacer que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que se tengan que tomar.

Nota: En E1 como en E2, las decisiones las sigue tomando el líder. La diferencia consiste en que en E1, el líder toma las decisiones sin consultar en tanto que en E2 el líder decide pero también explica sus razones a los seguidores, tratando de obtener participación y compromiso por parte de ellos.

#### M3-E3

M3 denota niveles de madurez de tarea que va de moderado a alto entre los seguidores. El estilo de madurez con la más alta probabilidad de éxito es E3 – grandes cantidades de conducta de apoyo y cantidades relativamente bajas de conducta directiva –.

Se utiliza el término PARTICIPAR porque comparten la manera en que se han de tomar decisiones por medio del diálogo entre líder y seguidores, y mucha conducta de facilitación por parte del líder, ya que los seguidores son capaces de desempeñar la tarea pero no están dispuestos o carecen de confianza.

#### M4-E4

Cuando los seguidores muestran altos niveles de madurez importante para la tarea, el estilo más adecuado de liderazgo es E4. Este contiene una baja conducta de relación con una baja de tareas. Obviamente, en ese caso del líder no tiene que proporcionar grandes cantidades de conducta directiva o de apoyo, ya que los seguidores están automotivados y autodirigidos. El estilo de liderazgo se llama DELEGAR, pues dicho estilo involucra el dejar que los seguidores se hagan cargo de su propia situación a través de delegar en ellos y llevar a cabo una supervisión general.

El líder que entiende cómo tiene que calibrar la madurez (disposición) de sus seguidores en relación con tareas específicas encontrará en el modelo de Liderazgo Situacional una enorme ayuda para determinar el estilo adecuado de liderazgo que debe de usar para asegurarse el éxito.

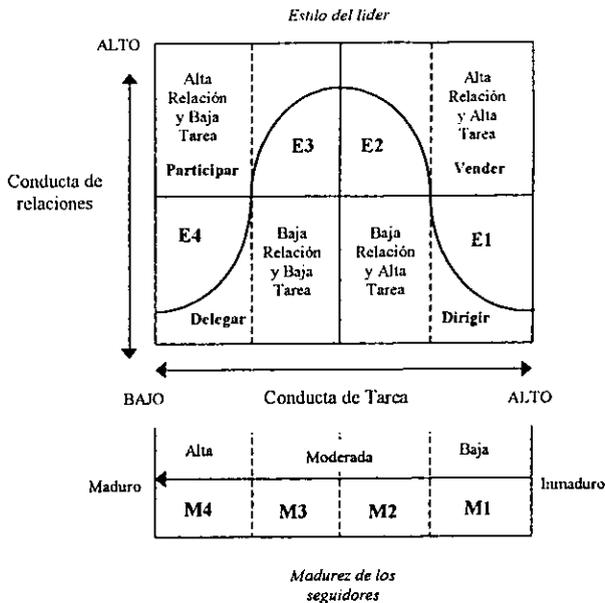


Fig. 2.29 Modelo de Liderazgo Situacional

### 2.8.5 CONDUCTAS DEL LIDERAZGO

Consideremos primero los cuatro cuadrantes del modelo del Liderazgo Situacional y apliquemos algunos conceptos descriptivos a esas combinaciones de conductas llamadas de tarea y de relación.

#### CUADRANTE 1

El concepto descriptivo que podremos usar para caracterizar al cuadrante 1 será: Proporcionar instrucciones específicas y supervisar cuidadosamente. Las declaraciones del cuadrante 1 tienden a ser directivas e ir al grano; las acciones y los gestos son mínimos.

#### CUADRANTE 2

La descripción característica del cuadrante 2 sería: explicar sus decisiones y proporcionar oportunidad de aclaraciones. Las declaraciones del cuadrante 2 contendrán una buena cantidad de instrucciones y direcciones pero también mucho apoyo y confianza en el empleado.

#### CUADRANTE 3

Los elementos descriptivos del cuadrante 3 serían: compartir ideas y facilitar la toma de decisiones. Las declaraciones en estas situaciones contienen un fuerte sabor de apoyo. Los actos y los gestos también demuestran un alto grado de apoyo y confianza en el subordinado.

#### CUADRANTE 4

Los factores descriptivos que se usan para caracterizar la conducta dentro del cuadrante 4 serían: entregar la responsabilidad de la toma de decisiones y la instrumentación.

Cuando se usan estos tipos de conductas adecuadamente con los correspondientes niveles de madurez, hay una gran probabilidad de que el individuo y su grupo alcancen sus metas.

## 2.8.6 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO SITUACIONAL

Puesto que es muy posible que la conducta sea el resultado de las necesidades percibidas, los gerentes pueden aprender a reconocer los niveles de madurez, entre sus subordinados sabiendo en dónde se encuentra el material de satisfacción para sus necesidades.

La parte importante es que las gentes pocas veces se encuentran en un solo nivel de necesidades. En segundo lugar, la distribución de frecuencias puede variar rápidamente, los cambios de las situaciones (entorno) pueden producir cambios inmediatos en los subordinados, debido a que sus jerarquías de necesidades son diferentes.

Si la conducta de una persona es el reflejo de las necesidades básicas (fisiológicas o de seguridad) esa persona tiende a caer en el nivel de madurez M2. Los subordinados que operan en el nivel social y de estima se consideran dentro del nivel de madurez M3. Finalmente, las personas que operan a partir de la necesidad de autoactualización tienden a caer en el nivel de madurez M4.

Las motivaciones para alcanzar logros son una manera muy útil de observar el nivel de madurez de la gente. La motivación por alcanzar logros no es más que la medida en que la gente fija sus propias metas. No cualquier meta, sino la que represente un reto pero sea realista.

Los subordinados que desean lograr algo en el trabajo, suelen ser sumamente maduros: fijan metas altas pero realistas y tienen mucha automotivación. Con ese tipo de personas, los estilos de liderazgo de alta probabilidad serían PARTICIPAR y DELEGAR.

Las personas que se agrupan en los bajos niveles de obtención de logros tienden a estar en un nivel de madurez por debajo del promedio. Por lo tanto, el estilo de liderazgo con mayor probabilidad de éxito sería DIRIGIR o VENDER.

La habilidad de evaluar correctamente la madurez de los subordinados es crítica para obtener el éxito como gerente. El Liderazgo Situacional proporciona los lineamientos para tomar decisiones acerca de la madurez.

Antes de aplicar el Liderazgo Situacional, los ejecutivos necesitan saber más acerca de sus estilos actuales de liderazgo. Primero deben identificar la conducta directiva en la que se encuentran más cómodos (estilo primario), lo mismo que los otros estilos de liderazgo que podría usar (estilo secundario).

## 2.8.7 RETROALIMENTACIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

Es esencial que esté seguro de su posición actual antes de decidir a dónde intenta ir y la manera en que planea lograrlo

### LA VENTANA DE JOHARI

Es usado para describir la personalidad del líder y estilo de liderazgo.

El área pública, es conocida para todas las personas dentro de la organización.

El área que es desconocida para el líder y conocida para otros se llama el área ciega.

El área privada, solamente es conocida para el líder.

El área desconocida para sí mismo y para otros es llamada la desconocida.

La ventana de Johari puede ser usada para trabajar hacia una mejor comunicación entre el líder y los seguidores. El objetivo es expandir el área pública hasta su máximo, eliminando, tanto como se pueda, el área desconocida, la ciega y la privada.

## 2.8.8 RANGO DE ESTILO Y FLEXIBILIDAD

Su rango de estilo es el grado en el que usted es capaz de variar su estilo de liderazgo. Los líderes flexibles tienen el potencial efectivo, para un número de situaciones grandes. Esto no significa que ellos sean efectivos, sino solamente que tienen el potencial.

## 2.8.9 PERFILES DE RANGOS DE ESTILOS

Se debe de integrar la retroalimentación que esta dada en dos estilos. Este perfil incluye tanto un estilo primario que comprenda dos de las cuatro posibles configuraciones de estilo o que esté representado por uno básico y uno de soporte.

Se sugiere que como la retroalimentación está dada en perfiles específicos de dos estilos, el líder debe de mantener en mente su propio perfil. Si tuvo un perfil de un estilo, entonces necesita recordar que su perfil necesita solamente una porción del perfil de dos estilos. Si el líder tiene tres o cuatro estilos en su perfil, debe de integrar la retroalimentación que es dada a continuación

### *Perfil de estilos 1-3*

Las puntuaciones caen en los estilos 1 y 3, lo que es llamado el "Síndrome de buen muchacho o mal muchacho". Un perfil con poca flexibilidad en los demás estilos.

El gerente ve a sus subordinados como lo menciona el síndrome, haciendo asunciones acerca de la naturaleza humana. Ellos ven alguna gente como floja, desconfiable e irresponsable, el único camino de obtener cualquier cosa de estas gentes es a través de la coerción, la recompensa y el castigo y una supervisión al detalle. Ellos ven a otra gente muy positivamente como creativa y automotivada, la única cosa que ellos tienen que hacer con esta gente es darle soporte socioemocional.

Un gerente con este estilo toma gente con una madurez moderada (M2) y los mueven a un nivel moderado alto de madurez (M3) o los mueven hacia bajos niveles de madurez (M1). Por lo tanto, el gerente tiende a ser efectivo trabajando con bajos niveles de madurez.

Un problema con este estilo de liderazgo es que no permite a la gente desarrollarse completamente a través de la delegación.

### *Perfil de estilos 1-4*

Tienen algunas similitudes con los líderes de perfil 1-3 "buenos muchachos". Pero en lugar de evaluar a la gente sobre si son buenos o malos se convierten en competentes. Este estilo es "dirigir" o "delegar". Un líder con este estilo es efectivo en intervenciones de crisis. Parecido al perfil anterior, para desarrollar y tomar a la gente de bajos niveles de madurez y llevarla a altos niveles de madurez. Cuando líderes con este tipo son introducidos en un grupo con una disposición normal de madurez, tiende a suceder que el líder trate a la gente de una forma que ellos progresan en su madurez o regresan de tal forma que ahora en lugar de tener una distribución normal de niveles de madurez, los seguidores son encerrados en el final alto (M4) o en el bajo (M1). Son los estilos de riesgo debido a que si ellos son usados inapropiadamente, pueden dar como resultado una crisis.

### *Perfil de estilos 1-2*

Tienden a ser capaces para crecer y decrecer su apoyo socioemocional o su conducta de relación. Frecuentemente, se sienten en conflicto a menos que ellos sean los que "tomen" la batuta, esto es, cuando están dando la estructura y la dirección. Estos líderes proyectan en sus entrevistas que "nadie puede hacer las cosas tan bien como yo", y esto se convierte en una situación predecible como los anteriores estilos. Este estilo tiende a ser efectivo con niveles de baja a moderada madurez, frecuentemente es efectivo para gente envuelta en manufactura y producción, en situaciones de crisis donde el tiempo es un recurso extremadamente escaso, pero los líderes con este estilo, cuando la crisis o la presión de tiempo termina frecuentemente no son capaces de desarrollar a la gente a su potencial total y esto permanece hasta que aprenden a usar los estilos 3 y 4 apropiadamente.

### *Perfiles de estilos 2-3*

Tienden a trabajar bien con gente con niveles promedio de madurez, pero encuentran dificultades manejando problemas de disciplina y grupos inmaduros (M1) y también "delegando" con gente competente para maximizar su desarrollo (M4). Tienden a tener un estilo más estructurado, esto ocurre debido a que los estilos 2 y 3 tienden a ser lo que se llama estilos "seguros". Es un excelente estilo para trabajar con gente

moderadamente madura, pero si los líderes con este perfil tratan de maximizar su potencial ellos necesitan aprender a usar los estilos 1 y 4 cuando sea necesario.

#### *Perfil de estilos 2-4*

Los estilos 2 y 4 usualmente tienen un estilo básico E2 y un estilo de soporte E4. Característico de los líderes que no se sienten seguros a menos que ellos estén dando la dirección y desarrollando una relación personal con la gente y un soporte socioemocional (alta relación). La razón por la cual el perfil de estilos 2-4 tiende a no ser exitoso en la delegación, y es que generalmente se mueven del estilo 2 al estilo 4 sin pasar a través del estilo 3.

#### *Perfil de estilos 3-4*

Tienden a ser capaces de crecer y decrecer su apoyo socioemocional o su conducta de relación pero frecuentemente se siente poco confortable si tienen que iniciar la estructura o promover dirección para la gente. Este perfil de estilo es apropiado para trabajar con gente de moderada a alto nivel de madurez tienden a crear problemas con gente que están comenzando, que son menos maduros o necesitan una intervención regresiva o con falta de experiencia que quiere más dirección durante las fases de inicio del ciclo de desarrollo.

El estilo 3-4 es característico de ciertos tipos de individuos o de grupos. Tiende a ser representativos de gerentes de altos niveles y muy efectivos o en organizaciones donde ellos tienen un grupo maduro que es tan competente que necesita poca dirección de sus altos directivos.

### 2.8.10 ADAPTABILIDAD DE ESTILO Y EFECTIVIDAD.

La adaptabilidad es el grado en el cual usted es capaz de variar apropiadamente en base a las demandas de una situación dada de acuerdo a la teoría de Liderazgo Situacional. La gente con un rango angosto de estilo puede ser efectiva en un largo período de tiempo, si permanecen constantes las situaciones en las cuales su estilo tiene una alta probabilidad de éxito.

El rango de estilo no es tan relevante para la efectividad como lo es la adaptabilidad de estilo; un rango de estilo amplio no garantiza efectividad. Esto enfatiza la importancia de las habilidades de diagnóstico.

## CAPITULO 3

### *APLICACIONES DE LA TEORÍA DEL GRID GERENCIAL Y LA TEORÍA SITUACIONAL HERSEY Y BLANCHAR*

En este capítulo se muestran los cuestionarios utilizados para la identificación de los diversos estilos de liderazgo:

#### 3.1 PRUEBA 1: AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE GRID

En los siguientes elementos de bajo de cada uno de ellos aparecen siete enunciados que describen diferentes enfoques del liderazgo.

##### INSTRUCCIONES

Clasifique los enunciados cómo se aplican a usted. El 7 representa la oración que más lo tipifica a usted, y sucesivamente en menor grado hasta llegar a 1, que es el menor enfoque típico de usted.

##### Resolución de conflictos

- A\_\_ Cuando surge un conflicto, lo reconozco pero vuelvo a resaltar la importancia de lo que yo propongo para ganar el apoyo de las otras personas hacia mi punto de vista.
- B\_\_ Mantengo una posición neutral o trato de mantenerme por completo fuera del conflicto.
- C\_\_ Cuando surge un conflicto, cambio y me muevo, esforzándome por sacarle la vuelta, evito que me sorprenda de frente.
- D\_\_ Cuando surge un conflicto, trato de encontrar una posición razonable que todo mundo pueda aceptar.
- E\_\_ Cuando surge un conflicto, busco las razones que lo pudieron haber originado a fin de resolver las causas que pueda haber detrás de las tensiones.
- F\_\_ Cuando surge el conflicto, trato de eliminarlo o asegurar mi posición.
- G\_\_ Evito que se genere conflicto, pero cuando aparece trato de apaciguar sentimientos para mantener a la gente junta.

##### Iniciativa

- A\_\_ Hago esfuerzo vigoroso y otras personas se me unen con entusiasmo.
- B\_\_ Me empujo a mí mismo y a otras personas.
- C\_\_ Emprendo acciones que pudieran ayudar y respaldar los esfuerzos de otras personas.
- D\_\_ Espero que otras personas sigan mi dirección y aprecie verdaderamente a las personas que respaldan mis esfuerzos.
- E\_\_ Pongo de mi parte lo suficiente para salir adelante, generalmente en respuesta a las solicitudes de otras personas.
- F\_\_ Trato de mantener un paso estable y limitar mi esfuerzo a lo probado y seguro.
- G\_\_ Emprendo las acciones que más me convienen buscando un beneficio recíproco con otras personas. Las ayudo a conseguir algo que quieren si me ayudan a obtener algo que quiero.

##### Indagación

- A\_\_ Desentraño áreas de preocupación privada vitales para mí en forma inquisitiva, aunque no amenazadora.
- B\_\_ Espero que otras personas me mantengan informado y les muestro mi agradecimiento cuando lo hacen, desairo a las personas que no me mantienen actualizado.

C\_\_ Busco la información y trato de verificarla; promuevo y escucho la formulación de ideas y actitudes diferentes de las mías; continuamente pruebo la solidez de mi propio pensamiento comparándolo con el pensamiento de otras personas.

D\_\_ Me mantengo al tanto de la información para asegurarme que soy yo quien controla, y verifico dos veces todo lo que escucho para asegurarme que otros no están cometiendo errores.

E\_\_ Busco información que sugiere que todo está bien. Por el bien de la armonía, no me inclino a rebatir lo que otras personas dicen.

F\_\_ Solicito información para ver qué es lo que piensan otras personas acerca de un determinado tema, esto me permite saber si mi propio pensamiento está en el camino correcto.

G\_\_ Rara vez hago preguntas. Generalmente me comporto de manera más o menos irónica respecto a lo que otros me dicen.

### Propugnación

A\_\_ Mantengo en secreto mis determinaciones pero respondo a las preguntas cuando me las hacen. Pocas veces revelo mis convicciones porque de este modo no tengo que defenderlas.

B\_\_ Les digo a los demás lo que quieren o esperan oír.

C\_\_ Expreso mis convicciones de manera tentativa y trato de condescender con las otras personas.

D\_\_ Creo que es importante expresar mis preocupaciones y convicciones con el fin de que otras personas puedan saber lo que pienso. Respondo a ideas más sólidas que las mías cambiando de forma de pensar.

E\_\_ Defiendo mis convicciones porque sé que tengo razón. Si otras personas se me oponen, trato de probar que están equivocadas.

F\_\_ Adopto las ideas de otras personas a pesar de que pueda tener mis propias reservas. Considero que es mejor ser solidario que tener la razón.

G\_\_ Pese a que raras veces me retracto de mis propias convicciones, permito que otras personas expresen sus ideas de tal suerte que yo pueda entender de dónde provienen y ayudarlos a ver el error de sus ideas.

### Toma de decisiones

A\_\_ Busco decisiones que mantienen buenas relaciones y alientan a otras personas a tomar las decisiones por mí cuando es posible.

B\_\_ A pesar de que trato de tener la última palabra en las decisiones, escucho lo que otros tienen que decir. En esta forma ellos reciben el beneficio de mi modo de pensar, pero yo mantengo su lealtad.

C\_\_ Permuto que otras personas tomen decisiones o de lo contrario, las dejo al azar.

D\_\_ Le insinúo a otras personas mis opiniones para "vender" mi posición; puedo usar el convencimiento o amenazas indirectas para asegurar que se cumplan mis deseos.

E\_\_ Busco decisiones funcionales que otros encuentren aceptables.

F\_\_ Le confiero mucho valor al llegar a decisiones sensatas, busco las aportaciones de otras persona y ludo en pro del entendimiento y el acuerdo.

G\_\_ Le confiero un gran valor a tomar mis propias decisiones y rara vez me veo influenciado por lo que otros tienen que decir.

### Crítica

A\_\_ Señalo deficiencias y falta de esfuerzo para ponerse a la altura de las circunstancias, en caso de una falta yo determino la culpa.

B\_\_ Yo aliento y alabo cuando algo positivo ocurre pero evito decir cualquier cosa negativa.

C\_\_ Cuando les proporciono retroalimentación a otras personas, espero que la aprecien porque es por su propio bien.

D\_\_ Evito dar retroalimentación y rara vez crítico el trabajo de otros o el mío.

E\_\_ Utilizo la crítica para motivar e inspirar a otras personas para que lleven a cabo acciones ulteriores que me beneficien, tiendo a no tomar en cuenta los aspectos o el desempeño negativo ya que esto reduce el nivel de entusiasmo.

F\_\_ Proporciono retroalimentación informal o indirecta para hacer que otros se muevan hacia delante a un ritmo aceptable, si tengo que decir algo negativo, me aseguro de decir algo positivo también.

G\_\_ Fomento la retroalimentación en los dos sentidos para fortalecer las operaciones. Le confiero un gran valor a la crítica y esto lo pruebo en todo lo que hago.

Transfiera sus clasificaciones de los enunciados de cada elemento a la siguiente tabla.

Elementos	9.1	1.9	9+9	1.1	5.5	Op.	9.9
Resolución de conflictos							
Iniciativa							
Indagación							
Propugnación							
Toma de decisiones							
Crítica							
Total de puntos							

### 3.2 PRUEBA 2: PERFIL DE PERCEPCIÓN DEL PODER

Este instrumento está diseñado para darle importante información de varios tipos de poder.

#### PERFIL 1: INSTRUCCIONES

Abajo se encuentran enlistados 21 pares de razones. Distribuya 3 puntos entre las dos razones de cada par, en base a la importancia que según su criterio tenga. El 3 significa la mayor puntuación y el 0 es la menor. Asegure que sume 3 los números en cada par. El total de los 21 pares debe de ser 63.

Los demás responden a mis intentos de liderazgo debido a que:

1	A	Puedo administrar sanciones y castigos a los que no cooperan conmigo.
	B	Se dan cuenta de que tengo conexiones con personas influyentes e importantes
2	C	Ellos respetan mi entendimiento, conocimientos, juicios y experiencia.
	D	Poseo o tengo acceso a información valiosa para otros.
3	E	Mi posición en la organización me da la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo.
	F	Les caigo bien y quieren hacer cosas que me complazcan.
4	G	Puedo dar recompensas y apoyo a los que cooperan conmigo.
	A	Puedo administrar sanciones y castigos a los que no cooperan conmigo.
5	B	Se dan cuenta de que tengo conexiones con personas influyentes e importantes
	C	Ellos respetan mi entendimiento, conocimientos, juicios y experiencia.
6	D	Poseo o tengo acceso a información valiosa para otros.
	E	Mi posición en la organización me da la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo.
7	F	Les caigo bien y quieren hacer cosas que me complazcan.
	G	Puedo dar recompensas y apoyo a los que cooperan conmigo.
8	A	Puedo administrar sanciones y castigos a los que no cooperan conmigo.
	C	Ellos respetan mi entendimiento, conocimientos, juicios y experiencia.
9	B	Se dan cuenta de que tengo conexiones con personas influyentes e importantes
	D	Poseo o tengo acceso a información valiosa para otros.
10	C	Ellos respetan mi entendimiento, conocimientos, juicios y experiencia.
	E	Mi posición en la organización me da la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo.
11	D	Poseo o tengo acceso a información valiosa para otros.
	A	Puedo administrar sanciones y castigos a los que no cooperan conmigo.
12	E	Mi posición en la organización me da la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo.
	B	Se dan cuenta de que tengo conexiones con personas influyentes e importantes
13	F	Les caigo bien y quieren hacer cosas que me complazcan.
	C	Ellos respetan mi entendimiento, conocimientos, juicios y experiencia.
14	G	Puedo dar recompensas y apoyo a los que cooperan conmigo.
	B	Se dan cuenta de que tengo conexiones con personas influyentes e importantes
15	A	Puedo administrar sanciones y castigos a los que no cooperan conmigo.
	E	Mi posición en la organización me da la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo.
16	B	Se dan cuenta de que tengo conexiones con personas influyentes e importantes
	F	Les caigo bien y quieren hacer cosas que me complazcan.
17	C	Ellos respetan mi entendimiento, conocimientos, juicios y experiencia.
	G	Puedo dar recompensas y apoyo a los que cooperan conmigo.
18	D	Poseo o tengo acceso a información valiosa para otros.
	F	Les caigo bien y quieren hacer cosas que me complazcan.
19	E	Mi posición en la organización me da la autoridad para dirigir sus actividades de trabajo.
	G	Puedo dar recompensas y apoyo a los que cooperan conmigo.
20	F	Les caigo bien y quieren hacer cosas que me complazcan.
	A	Puedo administrar sanciones y castigos a los que no cooperan conmigo.
21	G	Puedo dar recompensas y apoyo a los que cooperan conmigo.
	D	Poseo o tengo acceso a información valiosa para otros.

### PERFIL DE ALTERNATIVAS

Transfiera las calificaciones totales de la parte anterior de cada letra en la gráfica de abajo.

18	18	18	18	18	18	18	E L E C C I O N  D E  B A S E S  D E  P O D E R
17	17	17	17	17	17	17	
16	16	16	16	16	16	16	
15	15	15	15	15	15	15	
14	14	14	14	14	14	14	
13	13	13	13	13	13	13	
12	12	12	12	12	12	12	
11	11	11	11	11	11	11	
10	10	10	10	10	10	10	
9	9	9	9	9	9	9	
8	8	8	8	8	8	8	
7	7	7	7	7	7	7	
6	6	6	6	6	6	6	
5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	
A	B	C	D	E	F	G	
Coerción	Conexión	Experto	Información	Legítimo	Trato	Recompensa	

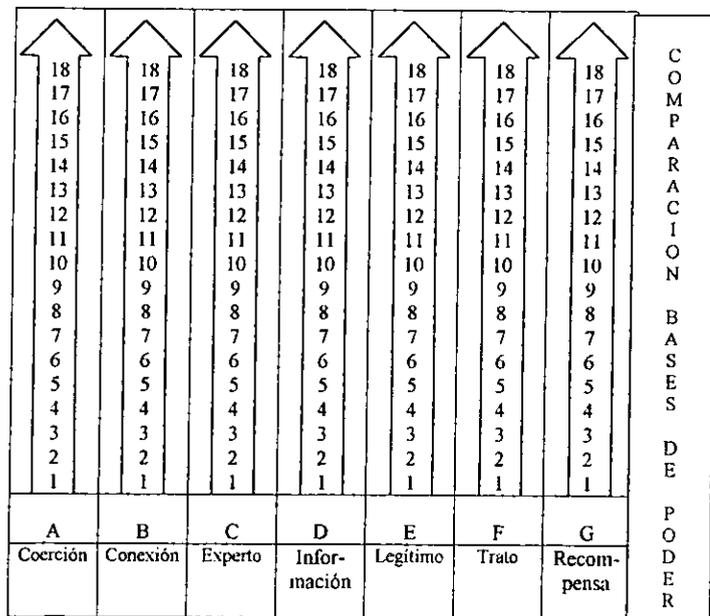
## PARTE 2: COMPARACIÓN DEL PODER

Ahora compare sus bases de poder con otros líderes en posición similar. Circule el número apropiado de 0 a 9, donde 9 representa el mayor enfoque que tipifica de la forma en que usted hace las cosas y 0 en lo contrario.

	Bastante menor que los demás		Poco menos que los demás		Más o menos igual		Algo más que los demás		Bastante más que los demás	
A Poder de Coerción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
B Poder de Conexión	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
C Poder de Experto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
D Poder de Información	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
E Poder de Legítimo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
F Poder de Trato	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
G Poder de Recompensa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## PARTE 2: PERFIL DE LA COMPARACIÓN

Transfiera sus puntuaciones a la gráfica de abajo.



### 3.3 PRUEBA 3: AMPLITUD Y ADAPTABILIDAD DE ESTILOS

<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>1 Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.            B. Esté disponible para tratar los asuntos pero no los presiones para participar en la discusión.            C. Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos.            D. No intervenga intencionalmente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>2 En rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que de ellos se espera.            B. No realice ninguna acción determinada.            C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.            D. Dé importancia a las tareas y a las fechas límite.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>3 Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas juntos.            B. Deje que el grupo resuelva solo.            C. Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.            D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>4 Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.            B. Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.            C. Permite al grupo que formule su propia dirección.            D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>5 El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Ha necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Permita que el grupo formule su propia dirección.            B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.            C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.            D. Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>6 Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrados anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrados en los asuntos.            B. De importancia a las tareas y a las fecha límite.            C. No intervenga intencionalmente.            D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.</p>

<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa.</p> <p>7 Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Definir el cambio y supervisarlos estrictamente.  B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.  C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.  D. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p> <p>8</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Dejar el grupo solo.  B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar él mismo los cambios necesarios.  C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabaje de una manera determinada.  D. Mostrarse que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>Este líder ha sido nombrado por su superior, jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo, además, no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales, sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p> <p>9</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Dejar que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.  B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.  C. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.  D. Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder.</p> <p>10</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Permitir que el grupo intervenga en la redención de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.  B. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.  C. Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir.  D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p> <p>11</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.  B. Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.  C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.  D. Continuar dejando solo al grupo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b></p> <p>Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tare.</p> <p>12</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.  B. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.  C. Actuar rápidamente y firmemente para corregir y dirigir.  D. Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.</p>

**PRUEBA 3**  
**INSTRUCCIONES PARA EVALUACIÓN**

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la Columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) y como en la Columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)
E V A L U A C I O N E S	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Sub- columnas		(1)	(2)	(3)	(4)

		COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas			
		(a)	(b)	(c)	(d)
D B C B A C A C A B A C	(a)	B	C	A	D
	(b)	D	C	A	A
	(c)	B	A	D	D
	(d)	D	A	C	C
	(a)	D	B	C	C
	(b)	A	B	D	D
	(c)	C	D	B	B
	(d)	C	D	A	A
	(a)	D	B	C	C
	(b)	C	A	D	D
	(c)	A	C	D	B
	(d)	C	A	D	B
		(a)	(b)	(c)	(d)
		-2	-1	+1	+2
		+	+	+	=
					<b>TOTAL</b>

**PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DE LA COLUMNA I**  
**(Amplitud de Estilos)**

Los totales de las sub-columnas de la Columna I deben colocarse en los estilos básicos (parte central) del Modelo Tridimensional de Efectividad del Líder a la derecha. Los números de la columna corresponden a los números de los cuadrantes del modelo así:

- Sub-columna (1) - Cuadrante 1.
- Sub-columna (2) - Cuadrante 2.
- Sub-columna (3) - Cuadrante 3.
- Sub-columna (4) - Cuadrante 4.

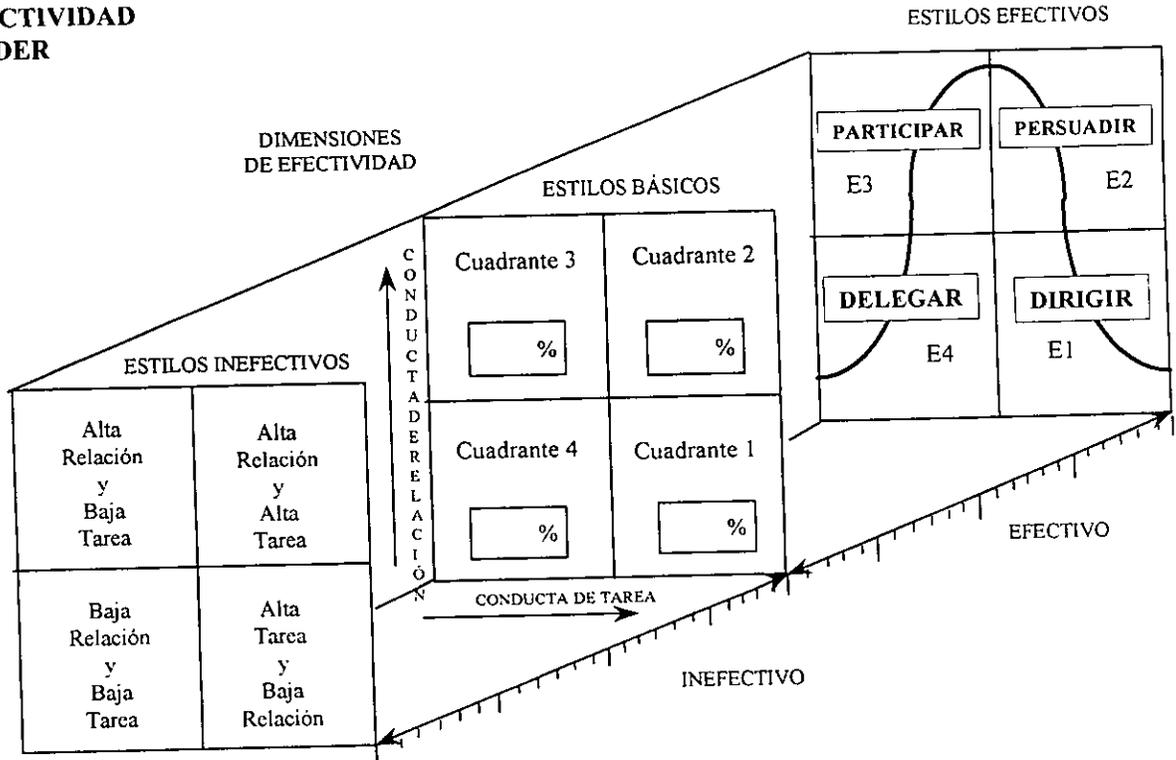
Coloque los totales de cada estilo básico de Liderazgo en los cuadros correspondientes en el Modelo Tridimensional.

**PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DE LA COLUMNA II**  
**(Adaptabilidad de Estilos)**

Multiplique los totales anotados de las sub-columnas (a), (b), (c) y (d) por los factores positivos y negativos. Coloque el producto en el espacio. Luego sume las cuatro cifras y coloque el resultado en la casilla designada TOTAL.

Luego coloque una flecha en el número correspondiente a lo largo de las dimensiones inefectividad o efectividad del modelo de liderazgo.

# MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD DEL LIDER



### 3.4 PRUEBA 4: ESCALA DE MADUREZ

La finalidad de este cuestionario es ayudarle a determinar la Madurez de una persona que trabaje para usted. Su tarea será la de proporcionar percepciones de la madurez de la persona en cada objetivo principal.

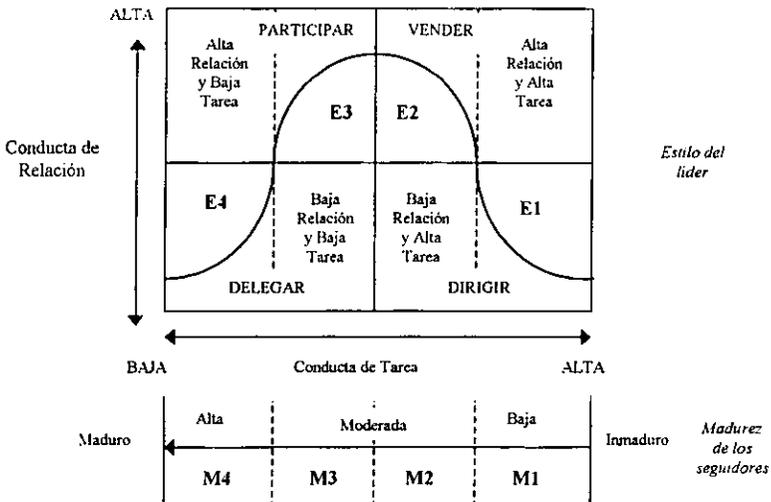
#### Instrucciones

1. Seleccione hasta cinco (5) de los objetivos más importantes de la persona y escríbalos en los espacios proporcionados en la parte de arriba de la *Hoja de Respuestas*.
2. Considerando solo el primer objetivo, sus evaluaciones podrán variar del 1 al 8, deben colocarse en la Hoja de Respuesta
3. Repita la misma tarea de evaluación para cada objetivo adicional, uno a la vez.
4. Una vez que haya completado las evaluaciones, vaya a la página de interpretación de la puntuación, y siga las instrucciones para interpretar los puntajes de la hoja de respuesta.

#### INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES

Complete los pasos que se indican a continuación

1. Utilice la matriz de datos que están en la siguiente página.
2. Coloque las designaciones totales de MADUREZ y ESTILO DE LIDERAZGO apropiado en el área de resumen en la parte de abajo de la hoja de respuestas para cada objetivo o responsabilidad.



### MATRIZ DE DATOS

M A D U R E Z  P S I C O L G I C A	M4	S1/4 Trab. 5 a 12 Psi. 33 a 40 M1/4	S2/4 Trab. 13 a 22 Psi. 33 a 40 M2/4	S3/4 Trab. 23 a 37 Psi. 33 a 40 M3/4	S4 Trab. 33 a 40 Psi. 33 a 40 M4
	M3	S1/3 Trab. 5 a 12 Psi. 23 a 32 M2	S2/3 Trab. 13 a 22 Psi. 23 a 32 M2/3	S3 Trab. 23 a 32 Psi. 23 a 32 M3	S4/3 Trab. 33 a 40 Psi. 23 a 32 M3/4
	M2	S1/2 Trab. 5 a 12 Psi. 13 a 22 M1/2	S2 Trab. 13 a 22 Psi. 13 a 22 M2	S3/2 Trab. 23 a 32 Psi. 13 a 22 M2/3	S4/2 Trab. 33 a 40 Psi. 13 a 22 M2/3
	M1	S1 Trab. 5 a 12 Psi. 5 a 12 M1	S2/1 Trab. 13 a 22 Psi. 5 a 12 M1/2	S3/1 Trab. 23 a 32 Psi. 5 a 12 M1/3	S4/1 Trab. 33 a 40 Psi. 5 a 12 M1/4
		S1	S2	S3	S4

### MADUREZ DEL TRABAJO

# Hoja de Respuestas

Recuerde de evaluar 5 dimensiones de madurez hacia el trabajo y 5 dimensiones de madurez psicológica

Objetivos Principales o Responsabilidades


Su nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Soy una persona que.....realizando este objetivo

		1	2	3	4	5	DIMENSIONES									
Dimensiones de madurez hacia el trabajo	1						1. Experiencia de Trabajo Previa	8	7	6	5	4	3	2	1	
	2						2. Conocimientos del Trabajo	8	7	6	5	4	3	2	1	
	3						3. Capacidad de Resolución de Problemas	8	7	6	5	4	3	2	1	
	4						4. Capacidad para Asumir Responsabilidades	8	7	6	5	4	3	2	1	
	5						5. Cumplimiento de las fechas de entrega del Trabajo	8	7	6	5	4	3	2	1	
		<b>ESCALA TOTAL DE MADUREZ HACIA EL TRABAJO</b>														
Dimensiones de madurez psicológica	1						1. Voluntad para asumir Responsabilidades	8	7	6	5	4	3	2	1	
	2						2. Motivación al Logro	8	7	6	5	4	3	2	1	
	3						3. Persistencia	8	7	6	5	4	3	2	1	
	4						4. Actitud hacia el Trabajo	8	7	6	5	4	3	2	1	
	5						5. Independencia	8	7	6	5	4	3	2	1	
		<b>PUNTAJE TOTAL DE MADUREZ PSICOLÓGICA</b>														
Resumen							Designación Total de Madurez M1, M2, M3 o M4									
							Estilo Aprinado de Liderazgo E1,E2, E3 o E4									Ver en la siguiente página

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 4.1 RESULTADOS

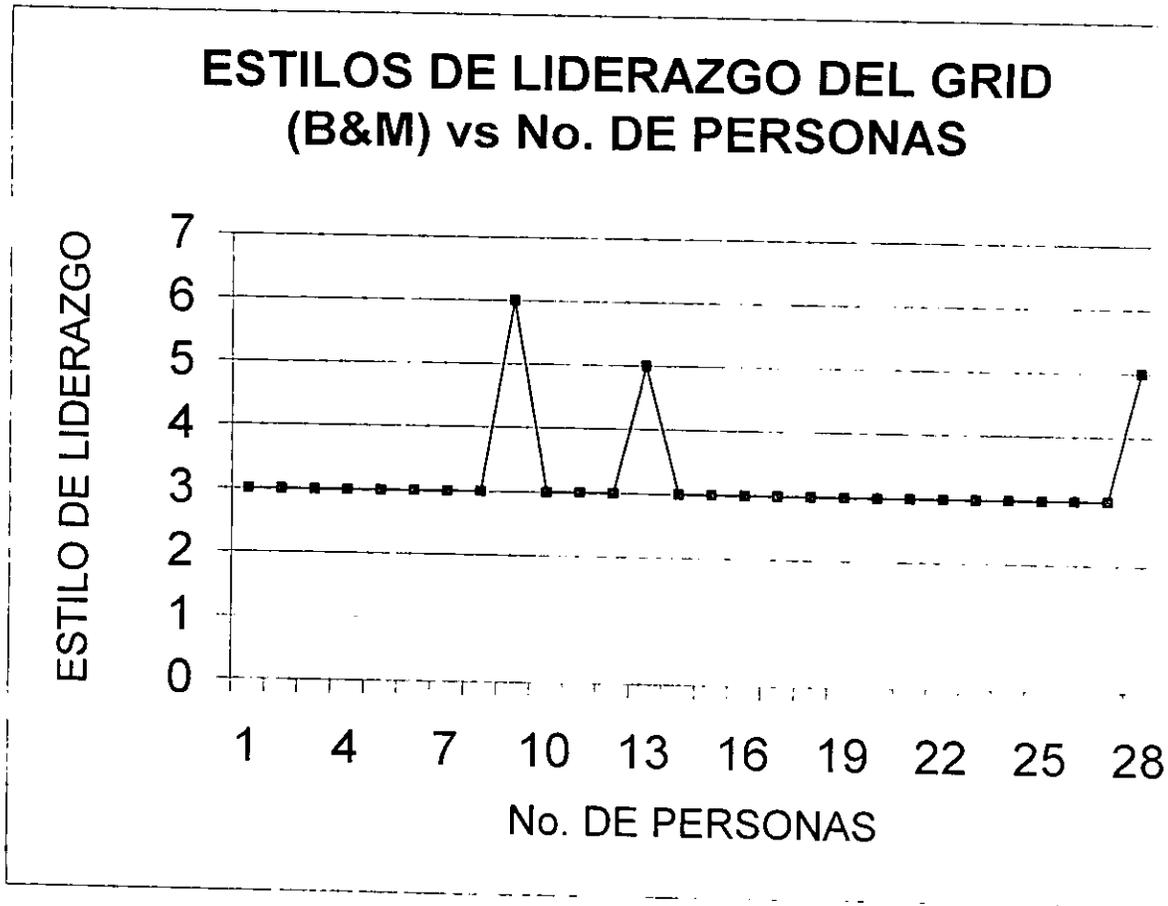
El estudio se realizó en alta, mediana y baja dirección. Se considera alta dirección como dirección y gerencia; mediana dirección como jefatura, coordinación y supervisión; y baja dirección como representantes y químicos analistas.

A través de cuestionarios se identificó el estilo de liderazgo de cada individuo, en las áreas de Producción y principalmente de Control de Calidad.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

#### RESULTADOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA TEORÍA DEL GRID GERENCIAL

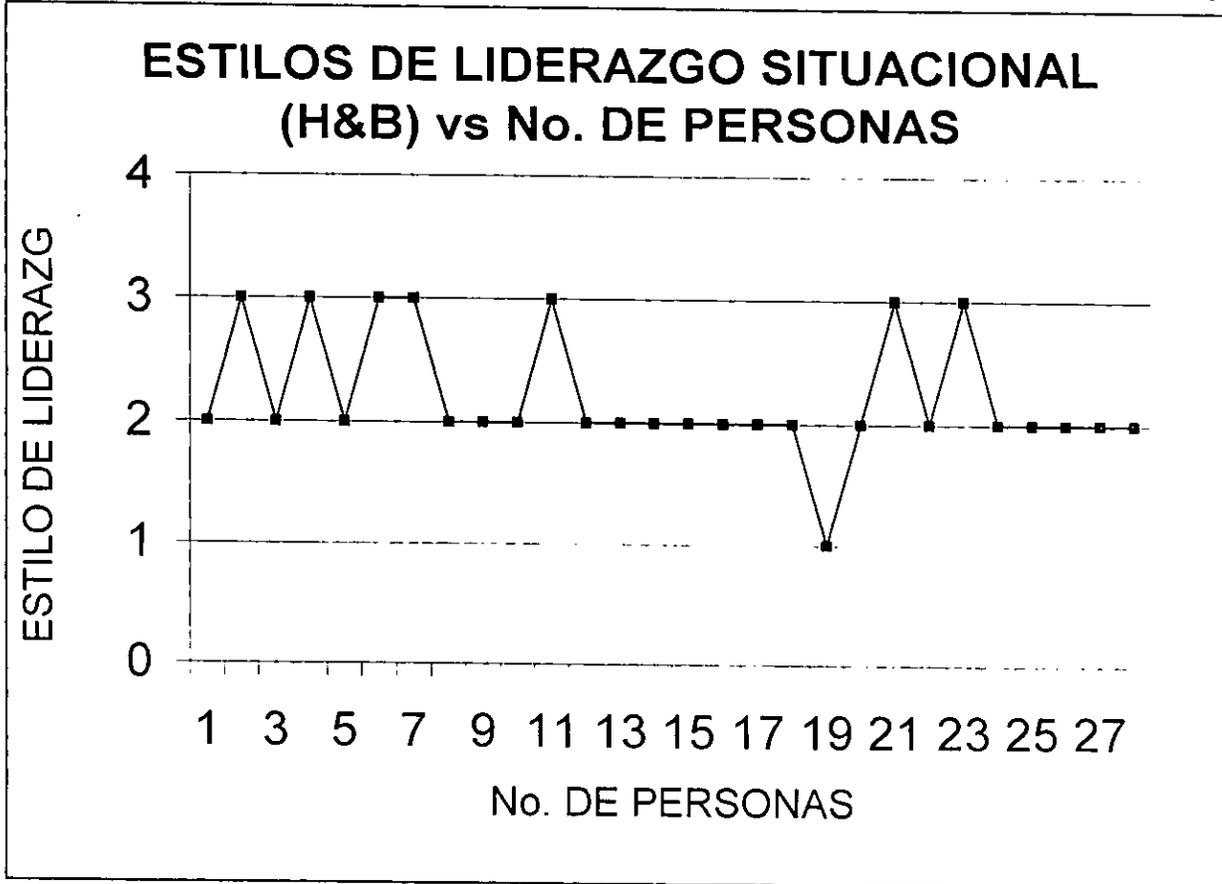
CLAVE	ESTILO DOMINANTE	ESTILO SUPLENTE
B2	9,9	9+9
C3	9,9	5,5
D4	9,9	1,9
SI5	9,9	5,5
SC6	9,9	9+9
SA7	9,9	9+9
ST8	9,9	9+9
QAQC9	9,9	5,5
GM10	9+9	9,9
SRP11	9,9	5,5
SLQ13	9,9	5,5
SMA14	9,9	5,5
RST15	5,5	1,9
RST16	9,9	9+9
RST17	9,9	5,5
RQA18	9,9	9,1
RQA19	9,9	9+9
RQA20	9,9	9+9
RQA21	9,9	9+9
RRP22	9,9	5,5
RRP23	9,9	9+9
LM24	9,9	9+9
LM25	9,9	5,5
LM26	9,9	9+9
LQ27	9,9	9,1
LQ28	9,9	5,5
LQ29	9,9	9+9
IT30	5,5	1,9



Estilos de liderazgo: 1 = 1,1 2 = 1,9 3 = 9,9 4 = 9,1 5 = 5,5 6 = 9+9 7 = Oportunista

RESULTADOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGUN LA TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

CLAVE	ESTILO DOMINANTE	ESTILO SUPLENTE	EFFECTIVIDAD
B2	C2	C3	10
C3	C3	C4	16
D4	C2-C1	C3	1
SI5	C2	C3	8
SC6	C2	C3	5
SA7	C3	C2-C1	6
ST8	C3	C2	-3
QAQC9	C2	C3	13
GM10	C2	C3	7
SRP11	C2	C1	8
SLQ13	C3	C2	3
SMA14	C2	C3-C1	1
RST15	C2	C3	8
RST16	C2	C3	9
RST17	C2	C3	10
RQA18	C2	C1	6
RQA19	C2	C3	8
ROA20	C2	C3	8
RQA21	C1	C2	-5
RRP22	C2	C3	10
RRP23	C3	C2	6
LM24	C2	C3	4
LM25	C2-C3	C1	3
LM26	C2	C3	9
LQ27	C2	C3	6
LQ28	C2	C3	15
LQ29	C2	C1	0
IT30	C2	C3	7



76

Estilos de liderazgo. 1 = E1, 2 = E2, 3 = E3, 4 = E4

RESULTADOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO DOMINANTES PRESENTES EN CADA DEPARTAMENTO

Departamento de Producción:

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C3 y C2

Departamento de Control de Calidad

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

Departamento de Control de Químico

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

Departamento de Control Microbiológico

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

Departamento de Registro de Productos

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

Departamento de Servicios Técnicos

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

RESULTADOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO DOMINANTES PRESENTES POR CADA NIVEL DE JERARQUIAS

Alta Dirección

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C3 y C2 C2-C1

Mediana Dirección

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

Baja Dirección

<b>Grid Gerencial</b>	<b>Liderazgo Situacional</b>
9,9	C2

## PORCENTAJE DE ESTILOS DE LIDERAZGO DOMINANTE

### Teoría del Grid Gerencial

Estilo	Total	Porcentaje %
9,1	0	0.0
9,9	25	89.3
1,9	0	0.0
1,1	0	0.0
5,5	2	7.1
9+9	1	3.6
Oportunista	0	0.0

### Teoría de Liderazgo Situacional

Estilo	Total	Porcentaje %
C1	1	3.6
C2	20	71.4
C3	7	25.0
C4	0	0.0

C significa el cuadrante donde se encuentra el estilo de liderazgo.

28 personas entrevistadas en total

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## PORCENTAJE DE ESTILOS DE LIDERAZGO SUPLENTE

### Teoría del Grid Gerencial

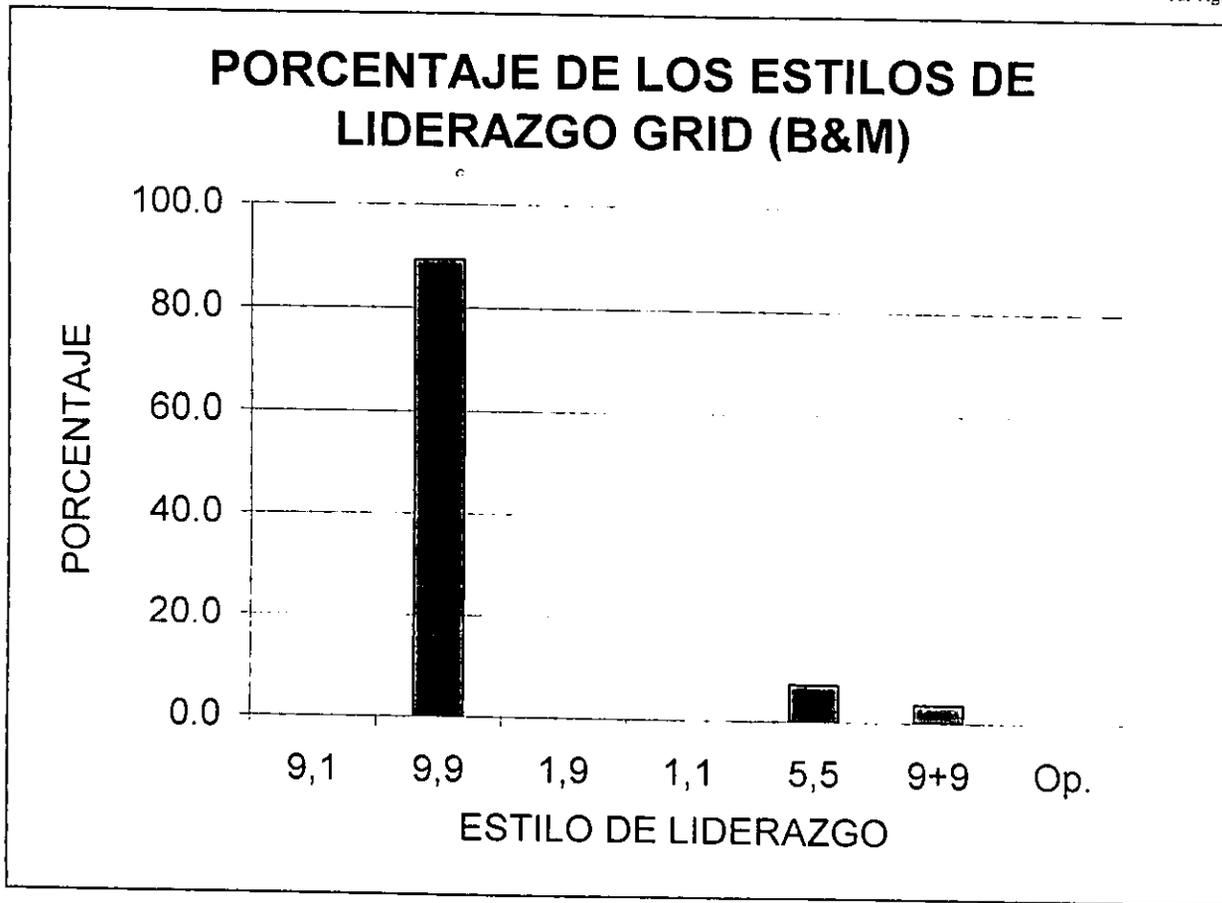
Estilo	Total	Porcentaje %
9,1	2	7.1
9,9	1	3.6
1,9	3	10.7
1,1	0	0.0
5,5	10	35.7
9+9	12	42.9
Oportunista	0	0.0

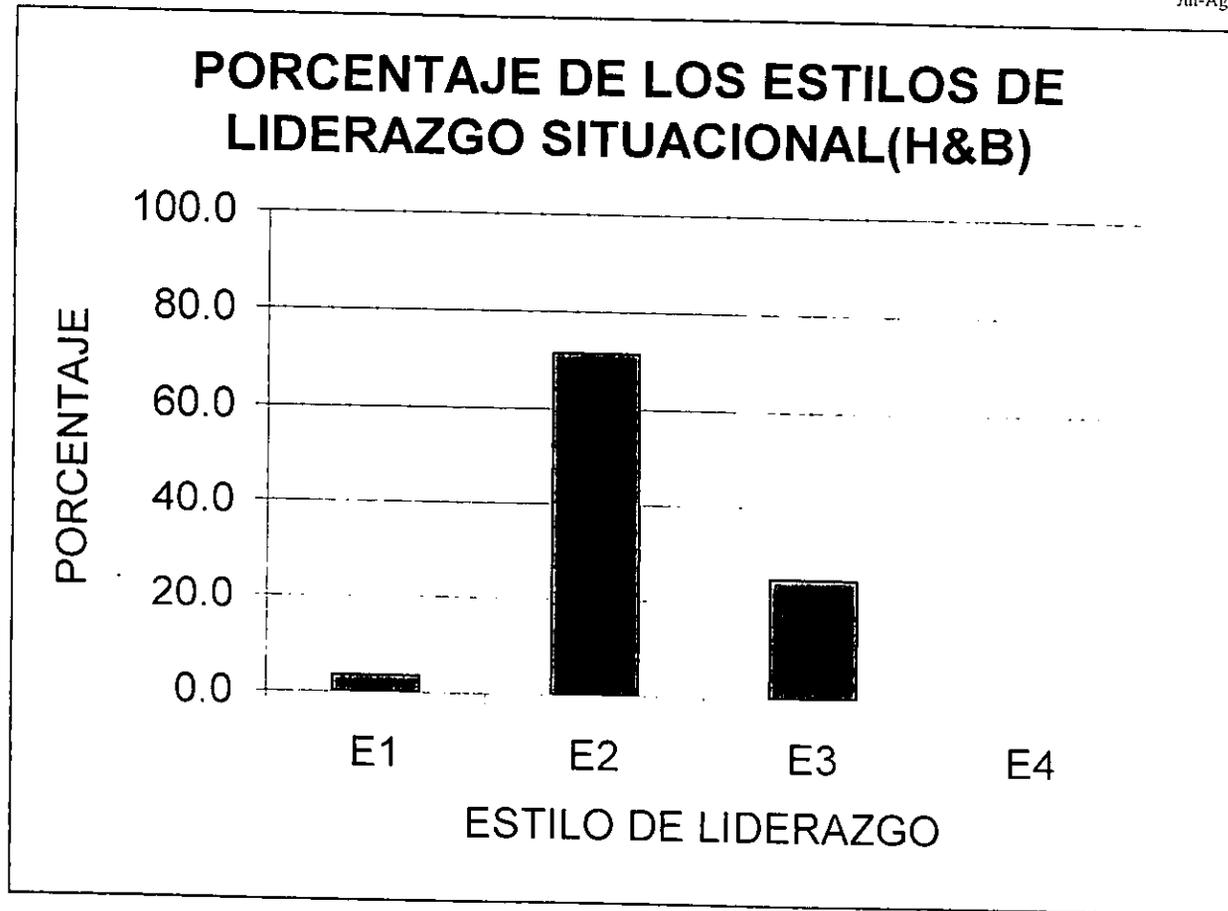
### Teoría de Liderazgo Situacional

Estilo	Total	Porcentaje %
C1	4	14.3
C2	5	17.8
C3	16	57.1
C4	1	3.6
C2-C1	1	3.6
C3-C1	1	3.6

C significa el cuadrante donde esta el estilo de liderazgo.

28 personas entrevistadas en total





## 4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS BAJO LA TEORÍA DEL GRID DIFERENCIAL

Sobre la base de la Teoría de Grid Gerencial vemos que la tendencia a un estilo de liderazgo dominante en la empresa que se realizó el estudio, es el estilo con orientación 9,9 conocido como "Gerencia en equipo", este estilo se encuentra en los diferentes niveles jerárquicos (tanto lineal como lateral). En menor grado se presentan los estilos 5,5 (en dos casos) y por último 9+9 (en un solo caso).

Para el estilo suplente predomina el estilo con orientación a 9+9 (en 12 casos), en menor grado 5,5 (en 10 casos), 1,9 (en 3 casos), 9,1 (en 2 casos) y 9,9 (en un caso).

#### *Análisis de la tendencia del estilo de liderazgo dominante de la organización.*

La tendencia de la organización como se menciona es al estilo de liderazgo 9,9 como dominante, éste se caracteriza por la interdependencia basada en un interés común que corresponde al interés de la empresa. Conduce a relaciones de respeto y confianza.

Como empresa le preocupa los recursos, las relaciones y los resultados, simultáneamente se manejan los recursos individuales disponibles de manera que se realiza una iniciativa individual por igual y una contribución. Esta contribución se relaciona con las actividades de relación en todos los sentidos que se ejercen en la empresa, al mismo tiempo se manejan las motivaciones para que el trabajo en equipo sea recompensado y aún más importante las recompensas y los reconocimientos individuales.

Se adopta un interés por integrar las necesidades y puntos de vista de la gente para que se haga el trabajo en equipo.

La resolución de problemas y la toma de decisiones se conducen por una indagación minuciosa y por una firme propugnación por parte de todas las personas involucradas, esto implica una alta coordinación que es esencial, así como todos deben entender lo que está pasando.

Su retroalimentación es primordial, periódica e individual; se da cuando el factor humano es el ingrediente crítico; el equipo y los factores físicos reflejan más bien decisiones humanas que problemas independientes.

La crítica de la resolución de problemas tanto para obtener resultados operativos como para aprender, equivale a salirse de todo el ciclo con el fin de explorar las resistencias y las debilidades de las decisiones tomadas como los obstáculos en cada cruce del camino. En esta forma los miembros involucrados obtienen ideas acerca de lo que debe retenerse y repetirse —o identificarse y eliminarse— en los futuros ciclos de resolución de problemas.

#### *Interrelaciones de los estilos de liderazgo dominantes presentes en los diferentes niveles jerárquicos*

##### Reacciones entre 9,9 con 9,9

Las reacciones de las interacciones entre subordinado - jefe es que la mayor recompensa es tratar con personas 9,9 ya que concuerdan, la discusión no sólo se dirige a resolver problema, si no que se conduce sobre la base de hechos, datos y razonamientos lógicos. La crítica del esfuerzo en la marcha de obtener los objetivos es espontánea. Las expectativas de ambos lados líder - subordinado son realistas y válidas, esto indica que son consultores uno del otro en lo que se refiere a la solidez de cualquier acción.

El enfoque del jefe consiste en crear las condiciones para el involucramiento y la participación del subordinado en la resolución de problemas.

El jefe de orientación 9,9 es merecedor de un gran respeto por parte del subordinado por el uso lógico de los conocimientos profundo, aunado a un comportamiento que busca soluciones. La espontaneidad que surge de esta relación es constante y esencial.

En esta relación no hay restricciones, no hay tanteo, sólo actitudes de confianza y respeto mutuo por ende hay una participación de respaldo incondicional y constante.

Es fácil para el jefe o el subordinado discutir dudas y reservas abiertamente sin temor a reacciones negativas.

En ambos sentidos existe el aprendizaje que se puede lograr mediante la crítica y la retroalimentación de la actividad.

Esta combinación de 9,9 jefe y 9,9 subordinado tiene probabilidades de caracterizarse por una interdependencia y una acción sinérgica.

#### Reacciones 5.5 con 9.9

Al subordinado le gusta la idea de unidad y, por consiguiente, es muy receptivo al trabajo en equipo que se basa en el involucramiento y la participación. El jefe hace un esfuerzo por guiar al subordinado hacia la resolución de problemas. Esto se hace a través de la indagación y la propugnación, la confrontación de diferencias, la retroalimentación y la crítica de una fuerte iniciativa y de una toma de decisiones acertada y sin miedo de hacerlo.

El enfoque 9.9 consiste en convertir la dependencia acostumbrada del subordinado hacia la tradición, el pasado y la práctica anterior, en una mayor disposición a considerar soluciones innovadoras y creativas.

El jefe presiona al subordinado para que supere la mediocridad y vea lo que puede llegar a ser en vez de lo que es.

El estímulo del jefe para correr más riesgos con base en un esfuerzo minucioso de resolución de problemas puede ayudar al subordinado a convertirse en un miembro de la organización más fuerte y más colaborador.

#### Reacciones paternalista 9+9 con 9.9

Un subordinado 9+9 trata de impresionar a un gerente de orientación 9.9 con sus conocimientos y pericia. La idea es convertirse en el favorito del jefe y de esta manera estar en posición de ejercer control sobre el resto del equipo. Lo que es probable que el gerente de orientación 9.9 no acepte este juego de poder.

La necesidad 9.9 de prueba de autoconvencimiento se convierte en cierto aislamiento en contra de los esfuerzos de un paternalista por usurpar el poder o ejercer influencia en el ejercicio de la autoridad a favor de su propia dirección. Pronto se establece una expectativa de apertura y sinceridad en la relación. Esto tiene el efecto de bloquear al paternalista de cualquier ejercicio de influencia indirecta o sutil.

El problema que presenta una persona de orientación 9.9 en cuanto al manejo de un subordinado 9+9 es que puede ser similar a habérselas con un niño. Esto obedece a que el subordinado sólo da cuando espera algo a cambio.

Este subordinado tiene probabilidades de actuar con desaprobación o incluso llegar a hacerle al jefe la ley del hielo cuando las cosas no se están haciendo de la manera en que él o ella espera que se hagan. La premisa del jefe es que este subordinado se puede llevar a un plano de interacción superior, moviéndose del ámbito de la toma y daca condicional a una posición de respaldo incondicional y mutuo. Se necesitan dos personas para jugar el juego del paternalista y cuando el jefe no responde, lo más probable es que el subordinado se mueva hacia la base de resolución de problemas.

### 4.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS BAJO LA TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Con los resultados obtenidos la tenencia del estilo de liderazgo dominante tomando como base la teoría del Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard es E2 o también conocido como "Vender", en menor grado se tiene el estilo E3 o también llamado como "Participar" (presente en 3 casos). Como estilo suplente es E3 como predominante (en 16 casos), en menor grado E2 (en 5 casos), E1 (en 4 casos) y E4, C2-C1, C3-C1 (en un caso cada uno), donde C se hace referencia al cuadrante donde se encuentra el estilo de liderazgo.

#### *Tendencia del estilo de liderazgo de la organización*

Dentro de la teoría del Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard el estilo E2 se encuentra ubicado en el cuadrante 2. Éste incluye tanto alta conducta de tarea como de relación por parte del seguidor o seguidores, cuya disposición está en un alto nivel pero todavía se encuentra en etapa de desarrollo en lo que se refiere a la tarea. La descripción característica del cuadrante 2 es: explicar sus decisiones y proporcionar oportunidad de aclaraciones.

Las declaraciones del Cuadrante 2 contendrán una buena cantidad de instrucciones y direcciones pero también mucho apoyo y confianza en el empleado.

Las acciones y los gestos que hay que usar en el Cuadrante 2 incluyen contactos físicos moderados (apretones de manos, palmaditas en la espalda etc.), ir al escritorio del subordinado en lugar de pedirle que venga al de usted etc.

El nivel de madurez M2 se describe en niveles de madurez de tarea que va de bajos a moderados. El seguidor está dispuesto para llevar a cabo las tareas requeridas pero no puede hacerlo. Se caracteriza este estilo por la

mayor parte de la dirección que sigue siendo proporcionada por el líder, si existe el diálogo y apoyo socioemocional. Un punto importante es que el líder toma la decisión pero explica sus razones a los seguidores tratando de obtener participación y compromiso por parte de los subordinados.

E3 localizado en el Cuadrante 3. Las conductas del estilo de liderazgo de Participación tiende a caracterizarse por alta relación / baja tarea. Los seguidores necesitan bastante apoyo pero pequeñas cantidades de conducta directiva, ya que su madurez en el trabajo está mejorando. Los elementos descriptivos del Cuadrante 3 son: compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

Las declaraciones en situaciones del Cuadrante 3 contienen un fuerte apoyo. Los actos y los gestos también demuestran un alto grado de apoyo y confianza en el subordinado.

M3 denota niveles de madurez de tarea que va de moderado a alto entre los seguidores. Se utiliza cantidades altas de conducta de apoyo y cantidades relativamente bajas de conducta directiva. Con este estilo el líder y sus seguidores comparten la manera en que se han de tomar las decisiones por medio del diálogo y mucha conducta de facilitación por parte del líder, ya que los seguidores son capaces de desempeñar la tarea pero no están dispuestos o carecen de confianza.

#### *Poder lineal (a nivel jerárquico)*

La tendencia del poder ejercido de manera lineal en la organización se da en orden decreciente empezando por conocimientos, posición, dar recompensas, trato, información conexión y coerción. Esto indica que los puestos adquiridos se basan en los conocimientos tanto técnicos como de experiencia; juega también un importante papel el poder de posición que seguido por la capacidad de dar recompensas. Esto indica que el poder se basa en los conocimientos y a través de ellos es adquirida la posición que se busca como recompensa. un buen papel desempeñado en la solución de un problema es un punto que la organización toma en cuenta para sus promociones.

En menor grado el poder de trato, información, conexión y coerción. El trato también es visto como admiración en la persona bajo esta idea la admiración es un punto que a todos les interesa cubrir. La información en la mayoría no la tienen esto es característico ya que las ideas de la organización son que los seguidores deben saber las cosas que son concierne a su nivel o hace falta realizar una búsqueda adecuada. La conexión es el uso de las relaciones este es uno de los puntos que no se ve como un medio de poder su uso es poco aunque no se da por eliminado, en cuanto a la coerción es considerado sólo en los casos en que sea requerido.

#### *Poder lateral (en el mismo nivel jerárquico)*

La tendencia del poder lateral se basa en la percepción de los participantes con respecto a sus compañeros que están en el mismo nivel jerárquico, esta tendencia de manera decreciente empieza con conocimientos, posición y recompensa simultáneamente, conexión, información, coerción y trato, por lo que se deduce que la tendencia nuevamente se basa en los conocimientos; la posición y la capacidad de dar recompensas están simultáneamente ejercidas en función de los conocimientos. A este nivel las conexiones o las relaciones entre compañeros adquiere una mayor importancia creando el ambiente como un factor importante para poderse desempeñar con un rendimiento más alto. El grado de información puede ser o es igual en todos, además deben estar involucrados y saber de todo lo que ocurre en el nivel que se encuentran, la coerción existe en un grado mayor que el poder lineal es ejercido más y con mayor frecuencia ya que todos están en el mismo nivel y no existe el miedo de no ser acertados y vistos con un error en las jerarquías superiores, el trato o admiración no se tiene ya que todos están en el mismo nivel por lo que es casi nulo.

#### *Amplitud*

La amplitud del estilo esta formado por el rango o flexibilidad el promedio de ésta característica es de tres estilos por participante, este valor nos indica que los participantes tienen el potencial de cambiar su estilo dominante a dos estilos suplentes dependiendo de las condiciones de la situación en que se encuentren.

### *Adaptabilidad*

La adaptabilidad o efectividad esta en función de cada individuo e indica el grado en el que es capaz de variar apropiadamente su estilo en base a la situación dada, el poder de diagnóstico de la situación para detectar, cambiar y poderse manejar el individuo en ella. De los valores presentados se deduce que el promedio esta por arriba de +6, el cual es característico de un estilo de liderazgo E2 o E3 de acuerdo a la teoría del Liderazgo Situacional.

### *Perfil de estilos 2-3*

Las gentes cuyos estilos caen en 2 y 3 son más estructurados, tienden a trabajar bien con gente con niveles promedio de madurez, pero encuentran dificultades manejando problemas de disciplina, grupos inmaduros y al delegar con gente competente para maximizar su desarrollo.

Mucha gente con este perfil consigue puntuaciones significativamente mayores a +6. Esto ocurre debido a que los estilos 2 y 3 tienden a ser lo que se llama estilos "seguros", dado que no se encuentran demasiado lejos de lo que sería una intervención apropiada.

Es un excelente estilo para trabajar con gente moderadamente madura. Todos tienen la habilidad para desempeñar sus tareas la diferencia es la disposición de hacerlas. El nivel promedio técnicamente hablando es alto, por lo que se deduce que el nivel de disposición para realizar la tarea no es muy alto. La iniciativa es un factor importante, el punto es la rapidez con que responde la empresa a las iniciativas de los subordinados para desarrollarlas, esta respuesta puede ser en un tiempo prolongado, de manera que el subordinado opta por darle prioridad a las necesidades urgentes que se presentan, bajando el ritmo de iniciativa, creatividad y fuerza para el desarrollo de las metas propuestas individualmente, en consecuencia se tiene un nivel moderado de satisfacción de las necesidades de los subordinados.

### *Percepción de los jefes en la madurez de sus subordinados*

De acuerdo con las pruebas que se realizaron de escala de madurez la tendencia según como los jefes perciben la madurez de sus subordinados se encuentra en M2 y M3 que describen niveles de madurez moderados a altos, los estilos más apropiados para estos niveles de madurez son E2 y E3 localizados en los cuadrantes C2 y C3, también se perciben niveles de madurez de M4 aunque en menor grado que describen niveles altos de madurez cuyo estilo de liderazgo apropiado es E4 localizado en el cuadrante C4, esto indica que los subordinados se mueven en niveles promedios y la percepción de los jefes a ellos no esta lejos de como los subordinados se perciben a si mismos, el nivel de diagnostico es en algunos casos acertado.

Existen niveles de madurez combinados, es decir, para ciertas tareas tienen un nivel más alto y en otras un nivel más bajo, estos son C2/3 y C3/4 estas conductas dependen de la motivación de los subordinados para realizar las tareas puede que se encuentren en un nivel alto y la tarea a desempeñar no la ven como una forma de aprender o caen en la costumbre. El líder en estos casos debe generar mayor motivación a los subordinados que están en estos casos para llevarlos al nivel más alto en que actualmente se mueven, es decir, el de C2/3 que llegue a C3 y el de C3/4 a C4 teniendo resultados de mayor satisfacción por parte de los subordinados, las combinaciones indican que el subordinado tiene la capacidad de mejorar o de empeorar dependiendo de cómo el líder guíe a sus subordinados.

## CONCLUSIONES

El liderazgo es muy importante para el éxito de cualquier organización, por lo que es recomendable conocer el estilo de liderazgo de sus miembros, con el objeto de saber si cubren las necesidades de la organización; esto da como marco que las organizaciones necesitan líderes en todos los niveles, y ellos (los líderes) deben estar adecuadamente posicionados en función de los estilos de liderazgo requeridos.

Se considera que los líderes buscan influir en las demás personas para que los sigan, y buscan el cambio por lo que se vuelven elementos claves en la organización (afectando o beneficiando el rendimiento de la misma); siendo el papel más importante del líder el de desarrollar mejores empleados y en consecuencia generar mejores resultados.

Para la satisfacción de las necesidades de los empleados se deben abarcar dos aspectos: su vida personal y profesional conjuntamente, por lo cual un buen liderazgo ejercido adopta un sistema de un alto nivel de madurez y disposición a los cambios y retos dentro de la organización; en consecuencia los integrantes habrán alcanzado la satisfacción y sus expectativas, logrando así su crecimiento dentro de la organización.

De esta manera, el conocimiento y manejo de los distintos estilos de liderazgo, facilita a los líderes entender a sus seguidores. Los resultados de un buen diagnóstico le servirán para ejercer un estilo de liderazgo que brinda un soporte y un ambiente de compromiso y confianza dentro de la organización obteniéndose una imagen y prestigio único ante las demás empresas.

Existen muchas teorías y modelos para identificar los estilos de liderazgo las cuales se basan o son variantes de dos teorías principales: Teoría de Grid Gerencial que mide la conducta, y la teoría situacional de Hersey y Blanchard que mide las actitudes. El manejo de dos teorías distintas brinda un mayor conocimiento de lo que ocurre en nuestro entorno, ambas teorías aún siendo distintas no es indicativo de que se excluyan, sino que se complementan siendo más certera la elección del estilo de liderazgo a ejercer.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard presenta adicionalmente un parámetro de flexibilidad con el tiempo, en toda la gama de los estilos de liderazgo, y la teoría conductual del Grid es una perspectiva de como el individuo se ve a sí mismo, reflejando sus necesidades personales.

El diseño, elaboración y aplicación de estas teorías en la identificación de estilos de liderazgo, motivo de este estudio, deberán tomar en consideración que:

- Existen diversas combinaciones de estilos de liderazgo dominantes con sus estilos de liderazgo suplente o de soporte dentro de un grupo de personas.
- La combinación de los estilos dominantes y suplentes varían de acuerdo a la situación en que se encuentra el grupo o la persona.
- Los estilos de liderazgo no son fijos ni permanentes estos cambian conforme pasa el tiempo y las necesidades sean cubiertas a nivel grupal y/o individual.
- La importancia de un buen diagnóstico para ejercer un estilo de liderazgo adecuado sirve como un impulsor para incrementar y mejorar los resultados a favor de la organización.
- El líder debe ser flexible y tener la capacidad para trabajar con distintos estilos de liderazgo, niveles de madurez y disposición tanto grupal como individual.

De esta manera la tendencia del estilo de liderazgo dominante dentro de la organización donde se realizó el estudio, tomando como base la Teoría del Grid Gerencial es el estilo orientado hacia 9,9 o conocido como "Gerencia de equipo", este estilo se considera como el mejor marco de referencia ya que todos son parte de un todo y se encuentran en la mejor disposición para asumir responsabilidades y llevarlas a cabo por un interés común, en el cual la percepción de cada individuo ha mostrado un alto nivel de satisfacción personal dentro de la organización.

Se debe de tomar en cuenta que el Grid ayuda a identificar los supuestos en que se basa el comportamiento al trabajar con otras personas para alcanzar el objetivo de la organización, los estilos de grid dominante y suplente agregan profundidad y sirven para explicar la gama de supuestos.

Finalmente la organización puede maximizar las contribuciones de sus miembros aplicando los principios del estilo 9.9 caracterizado por una solución de problemas, lo que a su vez ayuda asegurar que las relaciones entre ellos se basan en la confianza y el respeto mutuo. Así se torna posible maximizar el uso de los recursos financieros, técnicos, naturales y de otra índole.

En cuanto a la Teoría de Liderazgo Situacional la empresa se encuentra en un nivel de madurez moderado alto, tanto en el aspecto de madurez psicológica como de madurez de trabajo, esto quiere decir que los estilos que se presentan son E2 conocido como "Vender" y E3 conocido como "Participar", siendo la tendencia de estos estilos a ser el más frecuentemente identificado en las organizaciones con un alto nivel de educación y una gran experiencia industrial.

Los efectos que se dan a través de ejercer estos estilos de liderazgo dentro de la empresa son:

- Cambio de mentalidad el cual, el factor primordial es el desarrollo del empleado dentro de la empresa.
- Facilitación de los recursos materiales y medios necesarios para un buen desempeño laboral de sus empleados.
- Cubrir las necesidades del empleado, de manera que estas vayan de acuerdo con los intereses de la empresa.
- Creación de un programa de capacitación continua en todos los niveles jerárquicos, en los temas técnicos y de liderazgo.
- Aumento de incentivos y motivación tanto personal como grupal.
- Creación de medios de comunicación directa entre empleados, directivos y gerencia.
- Creación de un ambiente de trabajo agradable para facilitar la confianza, involucramiento y comunicación de las personas de todos los niveles jerárquicos.
- Creación de programas de convivencia de todas las personas que conforman la empresa sin importar jerarquías.
- Crear conciencia de la importancia del proceso de producción y calidad del productos.
- Creación de un programa de evaluación personal y grupal, para fijar objetivos tanto personales como de interés empresarial a corto plazo, a manera que sea un indicador del desarrollo del empleado con relación de los intereses de la empresa.

Es necesario recordar que el líder debe tener como metas primordiales el logro de los objetivos de la organización, así como la integración y satisfacción de las necesidades de esa estructura para obtener mejores resultados en producción y mayor aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos. Por lo tanto lo que espera un gerente de sus subordinados y la manera en que los conduce determina en gran manera su desempeño y el progreso de su carrera al crear expectativas de alto desempeño.

Una empresa que ha dedicado tiempo a desarrollar prácticas y programas para crear sólidos equipos de dirección que le proporcionen un liderazgo efectivo, dispone hoy de la más poderosa ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFIA

1. Blake, R. Y McCause . Anne Soluciones Grid a dilemas de liderazgo. México, Diana. 1992.
2. Blanchard, K. Zigarni, D y Zigarni, A. El líder ejecutivo al minuto. México, Lasser Press, 1988.
3. Duncan W. Jack Grandes ideas en dirección de empresas. México. Díaz de Santos, 1990.
4. Haro Leeb L. Psicología Industrial. México, Porrúa 1991.
5. Hersey, Paul El ejecutivo eficaz, los otros 59 minutos. México, IDH, 1991.
6. Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth Estilo eficaz de dirigir. México, Prentice Hall, 1981.
7. Hesselbein, Goldsmith y Richard. Beckhard The leader of the future. San Francisco, Jasssey Bass, 1996.
8. James, Muriel El estilo eficaz de dirigir. México, Prentice Hall, 1981.
9. James, O'Toole El liderazgo del cambio. México, Prentice Hall, 1996.
10. Kast, F. y Rosenzweig, J. Administración de las organizaciones. México. McGraw Hill, 1976.
11. Kotter, Jhon El factor liderazgo. México. Díaz de Santos, 1990.
12. McGregor, D. El aspecto humano en la empresa. México, Diana 1975.
13. Ouchi, W. Teoría Z. México, Fondo educativo Interamericano, 1981.
14. Phillip, B. Crosby El arte de convertirse en ejecutivo. México, McGraw Hill, 1990.
15. Richard, Bellman Control Theory. México, Scientific American. 1964.
16. Robbins, Stephen Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall, 1977.
17. Warren, Brown y Dennis J. Moberg Teorías de la organización y la administración enfoque integral. México, Limusa, 1976.