

14



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.  
CONDUCTA ORGANIZACIONAL. IMPACTO DEL  
LIDERAZGO FORMAL SOBRE LA SATISFACCION  
PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS FINANCIEROS.**

296435

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
RAMON BORBOLLA MUÑOZ**

**ASESORA: L.A.E. BLANCA ESTELA MONTAÑES MONTES**



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.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Comportamiento Humano en el Trabajo, Conducta Organizacional.

Impacto del Liderazgo formal sobre la satisfacción personal

de los empleados de una empresa de servicios financieros.

que presenta el pasante: Ramón Bortolla Muñoz

con número de cuenta: 9041133-1 para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de mayo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A.E. Blanca E. Montañés Montes</u>	
<u>III</u>	<u>L.P. Otilia Fuentes Gutiérrez</u>	
<u>IV</u>	<u>L.E. Rogelio M. Sánchez Arriaga</u>	

## AGRADECIMIENTOS

A la UNAM  
A mis padres  
A mis hermanos  
A Carolina

# ÍNDICE

PRÓLOGO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
1.1 Definición	7
1.1.1 Teoría o estilo clásico	8
1.1.2 Teoría o estilo contemporáneo	10
1.2 Organización formal e informal	12
1.3 Diseños estructurales en función de la autoridad	14
1.3.1 La estructura jerárquica pura o lineal	14
1.3.2 La estructura funcional	14
1.3.3 La estructura mixta, línea <i>staff</i> o consultiva	15
1.4 Diseños estructurales modernos	16
1.4.1 La estructura matricial	16
1.4.2 Los diseños por proyecto	17
1.5 Diseños estructurales con base en la formalización	18
1.5.1 La estructura simple	18
1.5.2 La burocracia	18
1.6 Complejidad	19
1.6.1 Diferenciación horizontal	20
1.6.2 Diferenciación vertical	21
1.6.3 Dispersión espacial	22
1.7 Formalización	23
1.8 Flexibilidad y dinamismo estructural	23

## CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

2.1	Definición	27
2.2	Teorías de la motivación	30
2.2.1	Teoría basada en las necesidades	30
2.2.2	Teoría basada en la jerarquía de las necesidades	33
2.2.3	Teoría basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento	36
2.2.4	Teoría basada en las necesidades de motivación-higiene	37
2.2.5	Teoría basada en las características del puesto	40
2.2.6	Teoría basada en las expectativas	42
2.2.7	Teoría del establecimiento de metas	43
2.2.8	Teoría de la equidad	45

## CAPÍTULO 3. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

3.1	Función del poder en el liderazgo	50
3.1.1	Fuentes de poder	52
3.1.2	El poder como necesidad individual	55
3.1.3	Tácticas de poder	56
3.1.4	El poder y la política	57
3.1.5	Empowerment	58
3.2	Liderazgo	61
3.2.1	Definición	61
3.2.2	Funciones del liderazgo	66
3.2.3	Relaciones líder-subordinado	67
3.2.4	Componentes del liderazgo	68
3.2.5	Modelos tradicionales de liderazgo	70
3.2.5.1	Modelos de los rasgos	72
❖	Tipos de liderazgo de White y Lippitt	74
❖	Teorías X, Y y Z	75
3.2.5.2	Modelos conductuales	77
❖	Estudios de liderazgo en la Universidad de Ohio	78

❖ Estudios de liderazgo en la Universidad de Michigan	80
❖ Matriz gerencial	81
3.2.5.3 Modelos de contingencia	82
❖ Modelo de contingencia de Fiedler	83
❖ Modelo situacional de Hersey y Blanchard	85
❖ Modelo trayectoria-meta de House	86
❖ Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton	89
❖ Comparación de los cuatro modelos de contingencias	93
❖ Liderazgo en la organización objeto de estudio	94

#### CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.

IMPACTO DEL LIDERAZGO FORMAL SOBRE LA SATISFACCIÓN PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS	99
--	----

CONCLUSIONES	128
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	131
--------------	-----

## PRÓLOGO

El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación. Este fenómeno se da en los países y en las organizaciones. A mayor nivel de preparación y capacitación, se requieren guías que propicien la participación. El capataz de la era industrial inicial ya no es efectivo en la era de la información y del conocimiento.

En esta nueva concepción de liderazgo, éste se redefine como una función de servicio, y en vez de que la organización dependa de la voluntad y del poder que concede la estructura jerárquica formal, ahora la organización se dirige más claramente hacia el individuo. Vemos hoy que la nueva revolución administrativa concibe la famosa pirámide invertida. En la cúspide y en el fin último está el destinatario final de los servicios y bienes, que deben ser apoyados y servidos por los niveles superiores.

Este nuevo mundo laboral exige de los líderes una gran capacidad para escuchar y poner atención a las manifestaciones que reflejan las necesidades y carencias cambiantes de los seguidores. En este proceso dual de liderazgo, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido. Los subordinados no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta. El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan la confianza a su líder, sólo se la prestan.

Por ello, se desarrolla este trabajo con el fin de analizar el proceso de liderazgo en una empresa de servicios financieros para así observar el impacto que tiene el estilo de liderazgo en la satisfacción personal de los empleados. Esto

sólo se logra si tomamos en cuenta todo aquello que influye en el proceso de liderazgo y si este proceso cubre las necesidades de los empleados. Por lo tanto, se estudió la estructura organizacional para entender cómo emana el poder de la organización formal. También, fue necesario conocer los principales estilos de liderazgo para compararlos con el propuesto por la organización bajo estudio, y al mismo tiempo, medir el grado de satisfacción de los empleados con el desempeño de su supervisor. Así, fue posible realizar una propuesta para mejorar los niveles de satisfacción de los empleados mediante un liderazgo más participativo. Éste le permitirá a cada líder conocer las capacidades de sus subordinados para aprovecharlas al máximo y así, brindarle a cada empleado oportunidades de desarrollo apropiadas a sus necesidades.

## INTRODUCCIÓN

El líder es un administrador de energía y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo, y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.

En el lenguaje común liderazgo empresarial significa la actividad directiva en las organizaciones. Esta función es ejercida, normalmente, por dirigentes que tienen interés de influir, no sólo en sus propios subordinados, sino en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Es decir, el liderazgo es un proceso que implica ejercer la influencia en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de alguna meta o metas en particular. Esta influencia proviene de dos fuentes básicas: el poder de la posición y la disposición de los subordinados para obedecer.

Algunos supervisores confían en la autoridad de la posición para asegurarse de que respetarán los estándares de desempeño, mientras que otros utilizan un enfoque más participativo que implica la toma de decisiones conjunta de parte del líder y los subordinados.

Por su parte, los subordinados buscan ver recompensados sus esfuerzos. Algunos desean satisfacer necesidades de nivel más alto, otros se sienten interesados primordialmente en la satisfacción de necesidades de menor nivel. Algunos buscan un líder que les dé apoyo, otros prefieren un jefe cuyo interés se

centre en el trabajo. Los subordinados tienen también percepciones relacionadas con la eficiencia del líder.

Es por ello que creció el interés por estudiar el impacto del liderazgo formal sobre la satisfacción personal de los subordinados. Así mismo, debemos agregar la creciente disminución de los niveles de satisfacción de los empleados de la Gerencia de Servicio al Cliente de una empresa de Servicios Financieros.

Por lo tanto, en el presente estudio se analizó todo aquello que influye en el proceso formal de liderazgo y como éste impacta en la satisfacción de los empleados.

Así, en el capítulo uno, se analiza las distintas estructuras organizacionales. Puesto que la mayoría de las organizaciones de hecho están relativamente muy estructuradas, ya sea en términos del sistema formal o del sistema interpersonal más informal, existen límites finitos a lo que puede lograr el líder.

El capítulo dos, se refiere a las diversas teorías de la motivación, ya que, en la actualidad, uno de los problemas más urgentes en las organizaciones es identificar los principales motivadores de sus miembros.

En el capítulo tres, se mencionan los diversos enfoques del liderazgo. El primero fue la teoría de los rasgos, en la que se tratan de identificar los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito. El segundo es el enfoque conductual que trata de explicar el liderazgo en función de lo que hacen los líderes. Por último, encontramos el enfoque situacional que identifica tanto las variables críticas específicas en las situaciones que se están analizando, como la relación entre dichas variables, los rasgos de liderazgo y las conductas.

Por último, en el capítulo cuatro, se desarrolla el caso práctico en el que se midió el nivel de satisfacción de los empleados de la Gerencia de Servicio al

Ciente de una empresa de Servicios Financieros. Así mismo, se propone una metodología sencilla para medir las capacidades de los subordinados. Ésta le permite al líder identificar los principales motivadores, satisfactores y habilidades de sus empleados.

**CAPÍTULO 1**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

# CAPÍTULO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## 1.1 DEFINICIÓN

La estructura organizacional es la forma en cómo se dividen, agrupan y controlan las diversas tareas o puestos dentro de una organización. Generalmente, se representa por un organigrama en el cual se identifican cargos, puestos, funciones y relaciones laborales. Por lo tanto, su presencia influye en el establecimiento de las pautas de la conducta, pensamiento y actitud de los miembros de una organización.

Esto es, la estructura organizacional establece la división del trabajo, las actividades a realizar en cada puesto, los rangos o jerarquía de cada uno de éstos, así como, las reglas y reglamentos que deben cumplirse en cada posición de trabajo. Así mismo, es el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de una organización. De ahí que sea una fuerte influencia en las actitudes y el comportamiento de los empleados. (Hall, 1996).

Para Gil y Giner (1998), la estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Esto es, para estructurar una organización hay que conocer cuál es la división del trabajo que predomina y analizar cómo se lleva a cabo la coordinación del mismo.

Por último, para Robbins (1999), una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Además, menciona que existen seis elementos clave para diseñar la estructura de una organización, estos son:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de Control
- Centralización y Descentralización
- Formalización

Por otra parte, encontramos que las estructuras organizacionales toman muchas formas existiendo dos estilos básicos: el estilo clásico y el estilo moderno.

### **1.1.1 TEORÍA O ESTILO CLÁSICO**

La teoría clásica describe a las organizaciones como un sistema de funcionamiento automático, ajeno al influjo de quienes la integran. Los teóricos clásicos de la organización opinaban que existía una serie de principios sobre los que se debían estructurar tanto el trabajo como las empresas. Algunos se relacionaban con la descripción del puesto, y otros se aplicaban a la estructura propiamente dicha. Por ejemplo, en el caso de descripciones de puestos los administradores científicos, tales como Frederick Taylor, sugirieron los siguientes principios:

- Desarrollar una ciencia para cada tipo de trabajo del hombre, substituyendo con ello el antiguo método empírico.
- Seleccionar en forma científica y luego capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador, en lugar de dejar que el individuo haga todas estas cosas por su cuenta.
- Cooperar con las personas a fin de asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios científicos que se han desarrollado.

- Dividir el trabajo la responsabilidad en forma equitativa entre la administración y los trabajadores, y que cada uno haga aquello para lo que está mejor calificado.

Este método científico se basaba en estudios de tiempos y movimientos, y describía el puesto en lugar del trabajo, considerando la ingeniería de máquinas, el flujo de materiales y el diseño de la planta. Los administradores científicos a través del desarrollo de la especialización del trabajo y los principios fisiológicos, esperaban extraer de los trabajadores el grado más elevado de eficiencia.

Mientras tanto, en lo que respecta al diseño de la organización sobre todo a nivel gerencial, surgieron una serie de principios clásicos. La lista mejor conocida fue la presentada por Henry Fayol. Cinco de sus principios se relacionan directamente con la estructura los cuales se mencionan a continuación:

- División del trabajo. La especialización del trabajo puede generar un nivel más elevado de eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad se deben delegar en forma igualitaria tanto como sea posible. Ninguna persona debe tener una si no tiene la otra.
- Unidad de mando y dirección. Debe existir un solo jefe y un solo plan para todas las operaciones que busquen los mismos objetivos.
- Centralización. En cada situación ha de buscarse un equilibrio óptimo entre la centralización y la descentralización de la autoridad.
- Jerarquía. En toda la organización se tendrá una cadena jerárquica de autoridad que va del nivel más alto al más bajo ( Hodgetts y Altman, 1993).

Otro ejemplo del estilo clásico, lo encontramos en la organización burocrática propuesta por Max Weber. La burocracia consistió en dividir la empresa o descentralizarla en sus componentes y operaciones estableciendo

normas de conducta y líneas de autoridad rígidas. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas. Si se estructurara una organización siguiendo los lineamientos burocráticos, el diseño tendría una apariencia de excelencia, por lo menos sobre el papel. Sin embargo, el hecho de no tomar en cuenta el elemento humano da origen a todo tipo de problemas.

### **1.1.2 TEORÍA O ESTILO CONTEMPORÁNEO**

En cuanto a la teoría contemporánea o moderna, se centra en los empleados y su conducta para comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Hace hincapié en el enriquecimiento y ampliación de los puestos, en la participación activa de los empleados, en la formulación de políticas a todos los niveles y en ofrecer mayores oportunidades de expresión, creatividad y desarrollo personal. De acuerdo a esta teoría, la estructura de las organizaciones y la índole de sus actividades están siendo modificadas con la introducción de programas como el enriquecimiento del trabajo y la participación activa del personal; otro factor que contribuye a ello es el reconocimiento de que el personal tiene necesidades que es preciso satisfacer en el trabajo.

Los dos estilos básicos difieren en cuanto al grado de control y rigidez y el grado de participación del personal. La teoría moderna adopta una perspectiva totalmente diferente ante la naturaleza humana, en cambio el clásico prescinde de las necesidades y valores del hombre. Estos puntos se identifican muy bien en los postulados de la teoría X y Y de McGregor.

La teoría X contiene un punto de vista sobre la naturaleza humana acorde a los rígidos requisitos de la burocracia. Considera a los empleados incapaces de tomar la iniciativa lo cual implica imponerles un liderazgo controlador y dictatorial.

En cambio, la teoría Y supone que hay un alto nivel de creatividad, convicción personal y necesidad de desarrollo por lo que el hombre siente una fuerte motivación intrínseca para buscar y aceptar responsabilidades en sus tareas.

Así mismo, la teoría Y establece que las organizaciones burocráticas reprimen la fuerte motivación y capacidades humanas de crecimiento. Por el contrario, la teoría moderna, sostiene que la organización debe disminuir la dependencia, subordinación y sumisión de sus miembros para aprovechar al máximo la capacidad humana. La función directiva no debe ser tan autocrática y rígida para que todos los miembros de la organización participen en la toma de decisiones. Es preciso ampliar y enriquecer los puestos, para que el empleado sienta más interés y asuma mayor responsabilidad.

Actualmente, de acuerdo a la teoría moderna, las organizaciones buscan estructuras más dinámicas que le permitan una reacción frente al contexto. La incorporación de personal, las interacciones que producen, el mejor aprovechamiento, el grado de satisfacción y realización están íntimamente ligados con el desarrollo estructural. (Schultz, 1985).

La causa de la ineficiencia de muchas organizaciones no reside solamente en los procedimientos, la asignación de recursos o la falta de metas. Un deficiente diseño de la estructura puede impedir el desarrollo organizacional previsto ya que influye directamente en las relaciones existentes entre los individuos que forman parte de la organización y los cargos o puestos desempeñados.

## 1.2 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La organización formal es la estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización. Su eficacia puede verse modificada por el poder o la autoridad informal en sentido complementario, neutral u opuesto.

La autoridad formal es la establecida, reconocida oficialmente y recogida en el organigrama de la empresa; en las descripciones de puestos de trabajo y en los manuales de organización; la informal, es la que reconocen los grupos y las personas en una organización y que suelen ser conducidas por un líder. Es el líder reconocido y el propio grupo los que ejercen su poder sobre la organización. Entre ambas organizaciones hay que lograr una armonía a fin de que puedan cumplirse los objetivos de la organización. La armonía puede lograrse porque el líder es la autoridad formal o porque las personas se adhieren y hacen suyos también los objetivos de la empresa.

Así, una organización formal, considerando únicamente los recursos humanos, se compone de:

- Las actividades requeridas para el desarrollo del trabajo.
- Las interacciones entre los individuos, derivadas de la división de las actividades entre éstos, y por lo tanto, de la necesidad de coordinación e interdependencia entre las actividades de cada uno para llegar al resultado deseado.
- Los motivos que inducen a las personas a trabajar; prestigio que deriva del puesto y del tipo de trabajos desarrollados; deseo de formar parte de una empresa que goza de una reputación elevada, etc.

En la organización informal, las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias con otras, protección y ser escuchado. No es una simple reunión, es un grupo que comparte: objetivos, valores, filosofías...; que desarrolla sus propias normas de funcionamiento, con sus premios y sus castigos; y , que tienen sentido de pertenencia a un grupo.

La organización informal desarrolla, también, su propio esquema, pero con diferente contenido:

- Las actividades, no exigidas por el desarrollo del trabajo, sino surgidas espontáneamente para expresar las actitudes recíprocas entre las diferentes personas.
- Las interacciones que se originan de los contactos sociales entre los individuos.
- Los sentimientos y las actitudes que surgen en el trabajo: simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, intereses.

Por su parte, la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal y, para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo; la coordinación de todo el trabajo que se desarrolla en la empresa a través de la autoridad, fundamentalmente; y sistemas de retribución previamente establecidos en función del trabajo a realizar y el nivel en que se ocupan en la organización. Mientras que en la organización informal la actividad no se lleva a cabo según la división del trabajo propia de la organización, sino la que el grupo reconoce; la coordinación del trabajo se lleva a cabo mediante un contacto directo entre las personas y los grupos, y el sistema de retribución es básicamente la aceptación (Gil y Giner, 1998).

## **1.3 DISEÑOS ESTRUCTURALES EN FUNCIÓN DE LA AUTORIDAD**

Son tres los diseños estructurales elaborados en función de la autoridad: la estructura jerárquica pura o estructura lineal, la estructura funcional y la estructura mixta o línea-staff.

### **1.3.1 LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA PURA O ESTRUCTURA LINEAL**

Su principal característica es la existencia de una única línea directa de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía a los niveles más bajos. El principio que prevalece es el de jerarquía y, por consiguiente, de subordinación absoluta de cada persona respecto a su inmediato superior.

Sus principales inconvenientes son que sobrecarga a las personas con deberes y responsabilidades, sobre todo a los mandos intermedios que están sometidos a un control continuo, y su excesiva rigidez que no permiten que se implanten las ventajas de la especialización, una persona ha de atender varias funciones.

### **1.3.2 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

En este tipo estructural, se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que conciernen a su especialidad. Estos deciden sobre materias de su competencia haciendo, de esta forma, más fluida la estructura.

Su principal característica es que cada subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función en particular. En este caso, se sacrifica el principio de unidad de mando, lo que puede dar lugar a conflictos de competencias, a dificultades para atribuir la potestad de decisión en situaciones no previstas y/o retrasos en la acción debido al fraccionamiento del control y de las responsabilidades.

La mayor productividad de un obrero se alcanzaría rompiendo la unidad de mando y permitiendo que cada operario reciba órdenes de dos o más jefes, cada uno de ellos responsable de una función en particular.

### **1.3.3 LA ESTRUCTURA MIXTA, LÍNEA - STAFF O CONSULTIVA**

Henry Fayol, sugirió la incorporación de "estados mayores" en la organización que se compusieran de especialistas asesores a fin de aprovechar la aportación de éstos y, al mismo tiempo, la unidad de mando; he aquí, pues, el porqué de su denominación.

Los órganos staff no tienen autoridad directa sobre nadie, no pueden dar órdenes y se limitan a ayudar en la preparación o elaboración de las decisiones de quienes ocupan la línea jerárquica.

Henry Fayol fue partidario siempre de mantener la unidad de mando y, por consiguiente, sólo llegó a admitir a los especialistas como personal staff para poder asistir a los jefes.

## **1.4 DISEÑOS ESTRUCTURALES MODERNOS**

Los nuevos requerimientos de las organizaciones han hecho que se introdujeran nuevos diseños que muestran una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio que exigen hoy día las organizaciones. Son los diseños matriciales y por proyectos.

### **1.4.1 LA ESTRUCTURA MATRICIAL**

Esta estructura combina la departamentalización funcional y la de producto aprovechando los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita los débiles. Entre los puntos fuertes de la departamentalización funcional, está el poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos. Por otro lado, la departamentalización por productos facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales estableciendo una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto. Así, la principal ventaja de la estructura matricial es su habilidad de facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. La característica estructural más representativa de la estructura matricial es la cadena de doble mando al existir gerentes funcionales y gerentes por producto. De esta manera, los empleados de una estructura matricial tienen una responsabilidad doble, hacia su departamento funcional y a los grupos de producto. Sin embargo, esto último origina confusión y ambigüedad creando conflictos y luchas por el poder. (Robins, 2000).

Algunos de sus problemas son los conflictos que se generan entre gerentes funcionales y los de proyectos o de productos cuando tienen que competir por recursos limitados; el papel que ha de representar cada uno de los directivos, la ambigüedad de sus roles y la sobrecarga de los mismos que pueden llevar a un

estrés adicional; la falta de equilibrio entre la autoridad y el poder entre los directivos funcionales y los de proyecto o producto, incremento de los costos de administración al demandar que todo se ponga por escrito para una mayor claridad; y la necesidad de reunirse a menudo.

Algunas de las sugerencias que se plantean para hacerlas más efectivas son las siguientes:

- Definir los objetivos del proyecto o tarea.
- Clarificar los roles de autoridad y responsabilidad de las diferentes personas.
- La autoridad no ha de ser lo más relevante, ha de darse prioridad a los conocimientos y a la información.
- Hay que equilibrar el poder de las diversas dimensiones de este tipo de organización.
- Los gerentes de los proyectos han de ser experimentados y con cierto liderazgo.
- Definir los controles adecuados respecto a costos, tiempo, calidad, resultados.
- Recompensar adecuadamente a los que intervengan en el proyecto ( Gil y Giner 1998).

#### **1.4.2 LOS DISEÑOS POR PROYECTO**

Este tipo de diseños es utilizado por organizaciones muy técnicas que requieren puntualmente de mucha planificación, investigación y coordinación. Hay diversos diseños por proyecto: el individual, el de asesoría, el entremezclado y el agregado. Son diseños *ad hoc* para llevar a cabo determinadas actividades y que sus componentes pueden estar formando parte de varios de los proyectos de la propia organización.

## **1.5 DISEÑOS ESTRUCTURALES CON BASE EN LA FORMALIZACIÓN**

Son dos las formas o diseños estructurales con base en la formalización: la estructura simple y la burocracia.

### **1.5.1 LA ESTRUCTURA SIMPLE**

Este tipo de estructura tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, poca formalización y la autoridad es centralizada en una sola persona. La estructura simple es una organización plana con sólo dos o tres niveles verticales. Es rápida, sencilla, flexible, poco costosa de mantener y es clara en la asignación de responsabilidades. Es por ello que es utilizada ampliamente en las organizaciones pequeñas. Sin embargo, cuando la organización crece es difícil hacerla trabajar con eficacia debido a su poca formalización y alta centralización que hace lenta la toma de decisiones.

### **1.5.2 LA BUROCRACIA**

Esta estructura se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Sin embargo, una de las mayores debilidades de la burocracia es la sustitución de las metas globales por las metas establecidas en cada unidad funcional. La otra debilidad importante es el interés obsesivo por las reglas, esto representa y propicia la estabilidad, rigidez y permanencia por lo que un proceso de cambio se vuelve lento y arduo.

## 1.6 COMPLEJIDAD

La complejidad es una característica estructural básica. Está vinculada con el destino de la organización y la suerte de los individuos dentro de la misma. En apariencia existe una fuerte evidencia de qué grados específicos de complejidad están relacionados con la supervivencia organizacional y su continuidad en situaciones específicas. Es decir que, si una organización selecciona una forma inapropiada o por razones económicas, personales, tradicionales o de liderazgo no puede adaptar su estructura a las situaciones cambiantes, probablemente pronto se encuentre en dificultades.

El grado de complejidad en las organizaciones está directamente relacionada con el tamaño de las mismas, y por lo tanto la necesidad de estructuración corre la misma suerte. A mayor tamaño, mayor complejidad, y en consecuencia, mayor estructuración.

Sin embargo, las organizaciones complejas son complejas en otras formas además de su estructura. Los procesos dentro de las organizaciones también son complejos. Las técnicas que son efectivas o eficientes dentro de una estructura sencilla pueden no ser efectivas o eficientes en un caso más complejo. Por ejemplo, existe una relación positiva entre la complejidad técnica y estructural y la intensidad administrativa cuando está creciendo una organización, sin embargo, la relación se debilita cuando las organizaciones entran en un período de decadencia. Asimismo, dentro de una organización compleja, diferentes departamentos tratan con diferentes grados de incertidumbre y están estructurados en forma diferente. (Hall, 1996)

La complejidad de una organización tiene grandes efectos sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y en las relaciones internas y externas. Por lo común, son tres los elementos de la complejidad que se identifican en la

estructura organizacional: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical o jerárquica y la dispersión espacial.

### **1.6.1 DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL**

Es la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización ya sea dándole a especialistas altamente calificados una gama amplia de actividades a desarrollar o subdividiendo las tareas de manera que las puedan realizar no especialistas.

Esta forma de diferenciación introduce complicaciones adicionales para la organización, ya que un alto nivel de especialización requiere la coordinación de los especialistas. Mientras mayor es la división del trabajo, mayor es el nivel de complejidad horizontal.

Se logra la medición de la complejidad horizontal al contar el número de diferentes puestos que tiene la gente, ya sea que los puestos estén en profesiones o trabajos especializados, o en trabajo especializado rutinario, a través del conteo de los nombres de los puestos. También se mide la complejidad horizontal contando el número de divisiones, departamentos o unidades dentro de la estructura organizacional.

Por lo tanto, en la diferenciación horizontal podemos identificar dos elementos clave: la especialización y la departamentalización.

La especialización del trabajo describe el grado en el cual están divididas las tareas en trabajos separados en la organización. Al dividir los trabajos en tareas especializadas se logra que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en varios pasos, y cada trabajador termina uno de los pasos

por separado. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en lugar de hacerla toda.

La departamentalización es la base que se utiliza para agrupar y coordinar los puestos que han sido divididos a través de la especialización del trabajo. Una de las formas más comunes de agrupar las actividades es por medio de funciones realizadas. Otras formas de departamentalizar son por tipo de producto que elabora la organización, por territorio, por tipo específico de cliente y por procesos de producción o de servicio. (Robins, 2000).

## **1.6.2 DIFERENCIACIÓN VERTICAL**

Se puede medir la diferenciación vertical mediante un conteo del número de puestos de trabajo existentes entre el ejecutivo principal y los empleados del primer nivel jerárquico. Es decir, que en esta dimensión se utilizan indicadores directos de la profundidad de la jerarquía teniendo como medidas de profundidad la proliferación de niveles de supervisión. Algunos indicadores directos de diferenciación vertical son la cadena de mando, la autoridad y la unidad de mando. (Hall, 1996)

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quién reporta a quién. Por otra parte, la autoridad se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan, esto implica el uso primordial de un poder relacionado con el nivel jerárquico dentro de la estructura. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le da un lugar en la cadena de mando y se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. En cuanto a la unidad de mando tenemos que ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante quien ser responsable directamente.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical representan problemas de control, comunicación y coordinación para las organizaciones. En una organización muy compleja, el personal en la jerarquía administrativa pasa más tiempo tratando estos problemas que en la supervisión directa. También hay presión en las organizaciones complejas para agregar personal que maneje las mayores actividades de control y coordinación, incrementando la proporción del total de personal consagrado a dichas actividades. (Robins, 2000)

### **1.6.3 DISPERSIÓN ESPACIAL**

Es el último elemento en la complejidad y se refiere a que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo a funciones ya sean horizontales o verticales, por la separación de centros de poder o tareas.

Para poder medir la dispersión espacial se debe contar el número de ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas. De manera alternativa, uno crea sólo la proporción del personal de una organización que trabaja lejos de la oficina matriz.

La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad, cuando encontramos que en una organización se pueden desempeñar las mismas funciones con la misma división de labores y arreglos jerárquicos en múltiples localidades. Así, se incrementa la complejidad con el desarrollo de actividades dispersas espacialmente, aunque la diferenciación horizontal y vertical permanezca igual a través de las unidades separadas en el espacio. (Hall, 1996)

## **1.7 FORMALIZACIÓN**

La formalización representa el uso de reglas en una organización. Las reglas y procedimientos diseñados para manejar contingencias también forman parte de ésta formalización. Por otra parte, la codificación de los puestos es una medición de cuántas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan. En otras palabras, la codificación de puestos representa el grado hasta el que se especifica la descripción de los puestos, representa el grado de estandarización de labores. También es importante observar el grado en el que los ocupantes de los puestos son supervisados para verificar su variación tolerada del comportamiento respecto con las reglas establecidas. Por lo tanto, la formalización se refiere al grado de estandarización de los puestos dentro de una organización.

El comportamiento de una persona se ve afectado por el grado de formalización el cual puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas. Así, podemos encontrar una formalización máxima en las organizaciones que cuentan con descripciones explícitas de puestos, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo. Por otra parte, encontramos a las organizaciones que tienen poca formalización o formalización mínima y son aquellas que tratan de forma constante con situaciones nuevas para las que no existen precedentes, es decir, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo. (Hall, 1996)

## **1.8 FLEXIBILIDAD Y DINAMISMO ESTRUCTURAL**

La flexibilidad es una característica intrínseca de la empresa competitiva y de su cultura, porque es la condición esencial para lograr los presupuestos básicos de su filosofía.

Ninguna empresa rígidamente estructurada puede optimizar, contemporáneamente, estos son dos resultados: sólo la flexibilidad puede lograrlos.

A la determinación del nivel de flexibilidad contribuyen:

1. La primacía del factor humano: colaborador, proveedor.
2. La motivación, en vez de la coerción, como motor del sistema: eliminación de las tensiones y exaltación de las sinergias.
3. La formación, como base del continuo desarrollo hacia nuevos estándares de mejora de la calidad de los procesos.
4. La delegación del poder de decisión a través de la dirección por políticas, consigue una organización flexible en la que cada persona es capaz y está autorizada a decidir -en cada nivel jerárquico- las acciones que su actividad precisa, en función exclusiva de las políticas de la empresa.
5. Una completa orientación a las necesidades del cliente para garantizar su plena e incondicional satisfacción.
6. Un total control de la calidad de los procesos de la empresa para generar un flujo productivo exento de errores y paros.
7. La preeminencia del proceso productivo como eje de todas las actividades;
8. Una automatización flexible, basada sobre productos estudiados para ser realizados con máquinas dominadas por el hombre y, por lo tanto, simples, fiables, versátiles, integrables; fáciles de programar, reparar y sustituir por parte del personal directo, etc.
9. Una producción concebida como un flujo continuo que transforma *inputs* en *outputs*, en el menor tiempo total posible y utilizando los materiales en el trayecto más corto.
10. Una gestión de materiales, con técnicas como *kanban* y el *just in time*, que obligan a disponer de los materiales y producir los subgrupos en el momento justo del uso: Ni antes, ni después y sin almacén intermedio.

11. Proveedores que complementan los procesos internos, organizados con los mismos principios, en una cadena ininterrumpida dirigida a satisfacer al cliente final.

Con respecto a lo expuesto en este capítulo y haciendo una relación con la organización en estudio encontramos lo siguiente: Se trata de una organización altamente compleja ya que cuenta con una combinación de estructura burocrática y matricial. Por otra parte, al tratarse de una organización transnacional, la cadena de mando se proyecta a otros centros financieros como Nueva York, Phoenix y Miami ya que se organizan por diversos mercados y productos, esto refiriéndonos a la diferenciación vertical. Por lo que se refiere a la diferenciación horizontal la estructura en general está altamente especializada y también se cuenta con una departamentalización por productos. Así, nos encontramos frente a una organización compleja y altamente formalizada, sin embargo, la estructura es flexible y se ha adaptado de manera eficientemente a los cambios tecnológicos y de mercado más relevantes.

# **CAPÍTULO 2**

# **MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

## CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

### 2.1 DEFINICIÓN

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que enfrentan las empresas es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo. Es decir, que debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los líderes en una organización estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas.

Por ello, debemos analizar algunas definiciones del término motivación para entender la amplitud de su significado. La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. (Diccionario Anaya de la Lengua, 1981). Por supuesto, existen diversas definiciones y a continuación mencionamos algunas:

- "Es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" (Dessler, 1976).
- Es aquello que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta" (Kelly, 1974).
- "Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 1999).
- "Son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas" (Hellriegel y otros, 1998).

Así, podemos decir que es una fuerza interna que condiciona el comportamiento de un individuo para encaminarlo hacia el cumplimiento de metas, satisfaciendo así, una necesidad.

Como podemos observar, las definiciones mencionadas contienen tres aspectos comunes. Estos se asocian con: 1) lo que le confiere energía a la conducta humana (fuerza interna), 2) la forma en que se dirige o encauza esta conducta hacia una meta y 3) la manera en que se puede sostener la conducta.

Con base en lo anterior, podemos hablar del proceso de motivación. Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), identifican seis fases en el proceso básico de motivación en una organización. Estos son:

- Fase 1. El proceso se inicia con la identificación de las necesidades de una persona. Las necesidades son estados internos de desequilibrio o deficiencias que una persona experimente en un momento determinado. Estas pueden ser psicológicas, fisiológicas o sociales.
- Fase 2. Las necesidades se consideran incitadores al provocar que una persona invierta esfuerzos para satisfacerlas.
- Fase 3. La motivación se encamina hacia las metas.
- Fase 4. La meta es un resultado específico que quiere alcanzar una persona y lograrla implica una reducción de sus necesidades. Muchas veces estas necesidades crean una tensión interna incómoda en las personas. Con la creencia de que ciertos comportamientos específicos son capaces de superar esta sensación, tales personas actúan para aminorar la tensión. En una empresa, los empleados actúan contribuyendo en el logro de las metas organizacionales.
- Fase 5. Para mantener este tipo de comportamientos deseables las empresas otorgan recompensas. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan cuán adecuadas son sus necesidades de mejoría y el reconocimiento de sus comportamientos.

- Fase 6. Una vez que los empleados reciben retroalimentación, reconsideran sus necesidades.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que estas fases constituyen tan sólo un modelo general del proceso de motivación. En realidad, la motivación es un proceso muy complejo y se pueden mencionar cinco razones.

- En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir.
- En segundo lugar, los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Como resultado, es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.
- En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.
- En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento de su intensidad.
- En quinto lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. En estos casos, surgen otras formas de conducta (Hodgetts y Altman, 1993).

Así mismo, existen otros factores que influyen en el proceso de motivación. Por ejemplo, en la actualidad el dinero ha perdido su fuerza como motivador primordial por lo que la gente no tiene obligación de permanecer en un puesto que no le satisfaga ni de poner mucho empeño en los que les disgustan. Otro aspecto, es que los empleados en la actualidad están más capacitados y preparados por lo que desean un trabajo más interesante y con amplias posibilidades de desarrollo. Estos dos puntos han tomado gran importancia en la organización bajo estudio. En la última Encuesta Anual de Satisfacción algunos empleados manifestaron su descontento pues consideran que son desaprovechadas sus habilidades en algunos puestos, sin embargo, estos empleados no se preocupan

por presentar su plan de desarrollo o solicitar una nueva posición con base en su experiencia y conocimientos.

Así pues, bajo el impulso de muchas razones los empleados en la actualidad exigen trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Muchas personas no aceptan un trabajo rutinario, aburrido y cansado, por muy buen sueldo que les ofrezcan. Las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos; es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado. De lo contrario, seguirán habiendo altos índices de rotación de personal, ausentismo, productos defectuosos o de baja calidad. En efecto, la supervivencia de las empresas depende directamente de la motivación de sus miembros.

## **2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

A continuación se mencionarán algunas de las teorías de la motivación más representativas. Dentro de estas podremos identificar dos grandes grupos: las teorías de la motivación del tipo precedente o modelos de contenido de motivación y las teorías del tipo procesal o modelos de procesos.

Las primeras, centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona. La jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERG de Alderfer, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría de dos factores de Herzberg y la teoría basada en las características del puesto de Hackman y Oldham son cinco modelos de contenido de motivación muy reconocidos.

En cuanto a las segundas, tenemos que se centran en los procesos psíquicos que intervienen en la toma de decisiones y opciones referentes al

trabajo, generalmente respecto al empeño que debe ponerse en el trabajo. Se usan para describir y analizar la forma en que los factores personales (internos) interactúan e influyen entre sí para producir ciertas clases de conductas. La teoría de expectativas de Vroom, la de establecimiento de metas de Locke y la de equidad de Adams, representan modelos de procesos de motivación.

## **2.2.1 TEORÍA BASADA EN LAS NECESIDADES**

El deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna y no solamente a los líderes en una organización. Los que están impulsados por ella obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar en todo lo que realizan.

Este factor motivacional ha sido objeto de estudio desde principios de la década de 1950. El psicólogo de Harvard David McClelland y sus colegas realizaron un estudio minucioso del motivo de la satisfacción de las necesidades. Su teoría se enfoca en tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación.

La necesidad de logro es el impulso de sobresalir, es el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes. Para medir la necesidad de logro, McClelland y sus colegas pidieron a un grupo de personas escribir historias sobre una serie de imágenes ambiguas. Esta técnica proyectiva se basa en la teoría de que el hombre proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades en el estímulo ambiguo para darle significado y estructura. Así pues, los que sienten gran necesidad de logro inventarán relatos que se centren en la obtención de una meta. En cambio, los que posean escasa necesidad de logro escribirán una historia en que el hombre piensa en su familia sin ninguna indicación de logro o realización.

En su investigación, McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro.

- Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas, de lo contrario, carecerán en absoluto del sentido del logro. Así pues, la empresa tiene la obligación de ofrecerles un puesto interesante y cierto grado de autonomía en sus funciones.
- Muestran tendencia a tomar riesgos bien calculados y a fijarse metas moderadas. Si las tareas u objetivos fueran demasiado fáciles carecerían del sentido de la realización.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos. Estas personas se sienten profundamente contentas consigo mismas si los superiores les suministran retroalimentación personal o un reconocimiento por su esfuerzo (Schultz, 1985).

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un poderoso atractivo emocional, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz.

Por último, la necesidad de afiliación puede estar ligada a las metas de Dale Carnegie: el deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Estos individuos luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo (Robbins, 1999).

Apoyándonos en esta teoría encontramos que en nuestro caso de estudio existen individuos con una alta necesidad de logro y que por tanto, prefieren situaciones de trabajo con alta responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Es por ello que consideran al líder inmediato como un obstáculo para lograr satisfacer esta necesidad. Esto lo han expresado en las encuestas anuales de satisfacción.

## **2.2.2 TEORÍA BASADA EN LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES**

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Abraham Maslow (1954) y es una de las más reconocidas. El autor señaló que el hombre siempre desea mejores condiciones de vida y que quiere lo que no tiene, por lo que en su teoría menciona que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía. El fundamento de esta jerarquía radica en varias suposiciones básicas:

- Las necesidades de nivel más bajo deben satisfacerse primero y sólo entonces se atenderá a las de nivel superior.
- Conforme cada una de estas necesidades se satisface la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante, es decir, que las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás.
- En la mayoría de los casos, varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel.

Con base en lo anterior, encontramos que la teoría de Maslow postula la relación entre la satisfacción y la motivación de la necesidad, sosteniendo que sólo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta, y que en el caso de

fuerzas de necesidad equivalentes, se deben saciar en primer lugar las de nivel más bajo (Hodgetts y Altman, 1989).

A continuación se mencionan las cinco categorías de necesidades en orden ascendente:

- **Necesidades fisiológicas.** Constituyen el nivel más bajo de la jerarquía y consisten en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir o respirar. Dentro de una organización, el salario que los empleados perciben por su trabajo les ayuda a resolver estas necesidades.
- **Necesidades de seguridad.** Estas incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con frecuencia por medio de seguro médico, programa de jubilación, prestaciones y el suministro de equipo de seguridad en los trabajos que así lo requieran.
- **Necesidades de afiliación.** Son las que suponen interacciones con otros y comprenden a las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia al grupo. Dentro de las organizaciones, los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades.
- **Necesidades de estima.** Estas tienen una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimientos y respeto que respalden estos sentimientos. Las personas con necesidades de estima quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces, generando así, sentimientos de confianza en sí mismo y prestigio. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con gratificaciones, reconocimientos (públicos o privados) y retroalimentación positiva de jefes y compañeros.

- **Necesidades de autorrealización.** Ocupan el nivel máximo en la jerarquía y fueron definidas como "el deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiosincrasia, de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser" (Maslow, 1954). A este nivel, el individuo se acepta a sí mismo y lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a su autodesarrollo y creatividad.



*Figura 1-1. Jerarquía de las necesidades de Maslow*

Entre los principales problemas que presenta esta teoría tenemos que existe muy poca evidencia que respalden la proposición que existen cinco niveles de necesidades. También, existen desacuerdos respecto a si la satisfacción de una necesidad activa de manera automática la siguiente necesidad, dentro de la jerarquía. Así mismo, no existen pruebas definitivas de que una vez que se satisface una necesidad disminuya su fuerza. Las diferencias individuales y el tamaño de las organizaciones también representan desventajas para esta teoría.

### 2.2.3 TEORÍA BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO

Estrechamente relacionada con la teoría de Maslow está la teoría ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) de Clayton Alderfer. Este autor sostiene que existen tres grupos de necesidades fundamentales:

- El grupo de existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- El grupo de relación se refiere al deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con las necesidades de afiliación y de estima de Maslow.
- El grupo de crecimiento se refiere al deseo intrínseco de desarrollo personal. Éste incluye las características de la categoría de autorrealización de Maslow.

Como se observa, la teoría ERG sustituye cinco necesidades por tres. Así mismo, presenta otros contrastes con la teoría de Maslow al demostrar que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo. La jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión rígida mientras que Alderfer sostiene que las tres categorías podrían estar operando al mismo tiempo (Robbins, 1998).

Otra diferencia entre ambas teorías, radica en que la frustración de una de las necesidades superiores de Alderfer lleva en ocasiones al retroceso a una de nivel inferior. La idea frustración-regresión se basa en la suposición de que las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento varíen a lo largo de un continuo de materialización, en el que las más concretas son las necesidades de

existencia y las menos concretas las de crecimiento. En cambio, Maslow sostuvo que un individuo se quedaría en cierto nivel de necesidad hasta que ésta fuera satisfecha.

También tenemos que en opinión de Maslow la necesidad al ser atendida deja de motivarnos. En cambio, Alderfer sostiene que su realización puede incluso aumentar la intensidad.

Son pocos los estudios de investigación que prueben la teoría ERG. Sin embargo, varios estudios sí respaldan los tres grupos de necesidades de este modelo, en lugar de las cinco categorías de la jerarquía de Maslow. Por tanto, a pesar del desacuerdo entre ambas teorías, ofrecen formas útiles para reflexionar sobre la motivación de los empleados y ambas coinciden en que la satisfacción de las necesidades es un componente importante de la motivación (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998).

#### **2.2.4 TEORÍA BASADA EN LAS NECESIDADES DE MOTIVACIÓN-HIGIENE**

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción con el trabajo y fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg en 1959. Esta teoría insiste en que algunos factores del trabajo conducen a la satisfacción, en tanto que otros son capaces de evitar el descontento pero no representan fuentes de satisfacción. También afirma que la satisfacción y el descontento en el trabajo no existen en un solo continuo.

De acuerdo a este autor, hay dos clases de factores o necesidades: las que procuran satisfacción en el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas: la presencia o ausencia de una no conlleva a la otra.

Herzberg, llama factores motivadores a los que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Éstos incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y su contenido. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Por lo tanto, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el trabajo y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Con base en lo anterior, se puede observar una semejanza entre los factores motivadores, las necesidades de autorrealización de Maslow y las de crecimiento de Alderfer. Las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente.

Por otra parte, los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene (o mantenimiento). Estas incluyen las políticas de una organización y métodos administrativos, la supervisión, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Casi no procuran satisfacción. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, externos al trabajo. Se parecen un poco a las que ocupan los niveles inferiores en la escala de Maslow y del mismo modo Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras, sin embargo, al quedar cubiertas no producen satisfacción sino que tan sólo se evita la frustración.

La teoría de motivación-higiene también afirma que la satisfacción y el descontento no forman un solo continuo, sino que constituyen procesos separados y diferentes. Por lo tanto, según este modelo, una persona podría estar satisfecha y descontenta al mismo tiempo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Es por ello que la crítica fundamental a esta teoría se centra en la supuesta independencia recíproca de los factores de higiene y los motivadores. En la formulación de Herzberg, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que las primeras únicamente impiden la frustración. Los críticos sugieren que algunos factores de higiene también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro. Por tanto, cabe la posibilidad de que la distinción entre ambas clases de factores no sea tan rígida como pretende Herzberg.

Por su parte, Robbins (1999) menciona diversas críticas a esta teoría:

- El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpa del fracaso al ambiente externo.
- La teoría en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.
- Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.
- La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.
- Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

## 2.2.5 TEORÍA BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldham (1976), y es fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten a todo el personal en la misma forma.

La investigación descubrió que los individuos, con alta necesidad de desarrollo, parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto. Sin embargo, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psíquicas del sujeto frente a ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral.

Así pues, esta teoría establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo, todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño ya que así tendrán sentimientos agradables: el estado psíquico positivo.

Hackman y Oldham, identificaron cinco dimensiones fundamentales o características específicas del puesto. Por tanto, es deseable que cada puesto o trabajo las contenga a todas. Si una de ellas falta, psicológicamente los trabajadores se marginan y la motivación suele reducirse. A continuación se mencionan las cinco características específicas del puesto:

- *Diversidad de habilidades.* Designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante es el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.
- *Identidad de tareas.* Denota la unidad de un puesto, ya sea que éste consista sólo en hacer o completar parte de un proceso o hacerlo en su totalidad. Realizar un producto en su totalidad crea más significado que hacer una parte solamente.
- *Importancia de la tarea.* Se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.
- *Autonomía.* Es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización del puesto. Cuanto más subordinado esté un puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste.
- *Retroalimentación.* Esta característica tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento.

El modelo ofrece orientaciones respecto a aspectos o dimensiones concretas de los puestos que han de ser modificadas para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados. De igual forma, subraya los aspectos del puesto y los estados psíquicos del sujeto, también postula la existencia de una necesidad interna de crecimiento como la fuerza impulsora de mayor importancia.

Hasta el momento, se pueden apreciar semejanzas en las teorías que se han expuesto: la de necesidades, la de jerarquía de las necesidades, la de necesidades de existencia, relación y crecimiento, la de necesidades de

motivación-higiene y la de características del trabajo. Todas ellas se centran en la importancia intrínseca del trabajo y en el interés, oportunidades de crecimiento y responsabilidades que se brindan al empleado. Otro punto de semejanza entre ellas es que versan sobre lo que bien podríamos llamar el contenido de la motivación, es decir, las necesidades específicas que provocan y orientan la actividad.

## 2.2.6 TEORÍA BASADA EN LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría, formulada por Víctor Vromm afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañarán a determinada conducta. Una premisa básica de la teoría de expectativas es que los empleados son personas racionales. Antes de realizar sus trabajos piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que esas recompensas representan para ellos. Ello significa que las personas prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible, es decir, pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

Por lo tanto, esta teoría afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo (recompensas). Al tomar decisiones sobre la organización donde trabajarán y cuán intensamente lo harán, actúan con base en tales necesidades e ideas. La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo y la fuerza motivadora depende del valor psicológico que se concede al resultado. Esta teoría también afirma que las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente sino que la motivación más bien depende de la situación que enfrenten las personas y la forma en que se adapte a sus necesidades. (Hellriegel y otros, 1998)

Con base en lo anterior, encontramos que esta teoría se enfoca en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
- Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo. (Robbins, 1999)

La teoría de expectativas parece coincidir con la experiencia personal y con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio, más nos esforzamos por conseguirlo. En nuestra organización objeto de estudio encontramos un claro ejemplo a esta situación: Recientemente se anunció un programa de premios e incentivos para los empleados que realicen su trabajo con un promedio de 90% de calidad. Este programa premia a los empleados que de manera consecutiva durante seis, doce y veinticuatro meses logren este promedio. Entre los premios tenemos dinero en efectivo, viajes nacionales e internacionales, reconocimientos públicos. Como observamos, los premios son atractivos y se cumple lo que menciona Vromm en la relación recompensas-metas personales.

## **2.2.7 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS**

Esta teoría fue formulada por Edwin Locke (1968) a finales de la década de los sesenta. Según Locke, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, la cual, representa lo que queremos hacer en el futuro. Es decir, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Los estudios relativos a la conducta laboral demuestran que las metas influyen en la motivación. Por ejemplo, un empleado logra mejor rendimiento cuando se fija metas que cuando no lo hace. Y las metas específicas motivan más que las de índole general. Aquéllas cuya consecución es más difícil impulsan más que las fáciles. Así, las metas difíciles implican un mayor esfuerzo y dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Sin embargo, es lógico asumir que las metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla. Así mismo, hay que tomar en cuenta que las metas demasiado difíciles cuya obtención parece imposible no favorecen en nada la motivación sino que hasta la merman.

Por otra parte, existen varios factores que influyen la relación entre las metas y el desempeño. Estos son la retroalimentación, el compromiso, la adecuada autoeficacia y la cultura nacional. La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. En cuanto al compromiso la teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, esto es, que está determinado a no disminuirla ni abandonarla. La autoeficacia se refiere a la creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea. Mientras más alta sea su autoeficacia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea. Los individuos altos en autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con un esfuerzo y motivación mucho mayores, donde aquellos con una autoeficacia baja probablemente relajen su esfuerzo cuando reciban retroalimentación negativa.

Finalmente, la teoría del establecimiento de metas está ligada a la cultura. Está bien adaptada en países como Estados Unidos y Canadá, ya que sus

elementos clave se alinean razonablemente bien con estas culturas. Asume que los subordinados serán razonablemente independientes (no demasiado altos de calificación en distancia de poder), que los gerentes y los subordinados buscarán metas desafiantes (bajos en eludir la incertidumbre) y que ambos consideran que el desempeño es importante (altos en materialismo). Este tipo de valores organizacionales los observamos en la empresa bajo estudio ya que se trata de una multinacional fundada en los Estados Unidos y que ha adoptado ampliamente nuevas herramientas administrativas como el *empowerment* (ver capítulo 3).

## 2.2.8 TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad propuesta por J. Stacy Adams (1965), establece que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación. Ésta teoría concentra su atención en los sentimientos de una persona respecto a cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás. El modelo contiene dos suposiciones importantes. La primera es que contempla las relaciones interpersonales como procesos de cambio en los que las personas realizan contribuciones y esperan ciertos resultados. La segunda es que las personas no funcionan en el vacío. Comparan sus situaciones con las de otros para determinar la equidad de un intercambio. Por ejemplo, esta teoría reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás.

Por tanto, esta teoría se basa en la comparación de dos variables: insumos y resultados. Los insumos representan lo que aporta una persona al intercambio; los resultados son lo que recibe del intercambio.

Según este modelo, las personas asignan importancia a diversos insumos y resultados de acuerdo con sus percepciones de la situación. Después llegan a un promedio de insumos y resultados válido para cada quien, y lo comparan con el

promedio de insumos y resultados percibidos de otros que se hallan en la misma situación o en una similar. Los otros que resulten relevantes se convierten en los objetos de comparación para determinar si se sienten tratados en forma equitativa.

Existe equidad cuando el promedio de los insumos y resultados de una persona es igual al promedio de resultados e insumos de otras personas relevantes. Existe desigualdad cuando las relaciones de los resultados y los insumos no son equitativos. Históricamente, la teoría de la equidad se ha enfocado en la justicia distributiva o la imparcialidad percibida sobre la cantidad y la distribución de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad debería considerar también la justicia del procedimiento o imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas

Tomando en cuenta lo anterior, la teoría de la equidad menciona que cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de las siguientes seis opciones:

- Aumentará o disminuirá sus insumos hasta que perciba un nivel equitativo.
- Cambiará sus resultados para restaurar la equidad.
- Es probable que distorsione sus propios insumos y resultados.
- Tal vez abandone la organización o solicite un traslado a otro departamento.
- Cambiará a un nuevo grupo de referencia para reducir la fuente de la desigualdad.
- Quizá distorsione los insumos o los resultados de los otros.

En conclusión, la teoría de la equidad demuestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación está influenciada significativamente tanto por las recompensas relativas como por las recompensas absolutas.

Con base en las teorías expuestas así como en lo observado encontramos lo siguiente: el problema de la motivación del empleado es esencial en todo tipo de organización contemporánea; a él se deben los productos defectuosos que adquirimos y los servicios tan deficientes que nos prestan. Hace algunas décadas se suponía que, para motivar al personal, bastaba aumentarle el sueldo, sin embargo, esta hipótesis ya no es válida. El dinero no es un factor tan importante como en épocas pasadas. El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En las teorías de la motivación expuestas, no representa un incentivo importante, aunque Herzberg (1966), señala que puede cumplir la función de insatisfactor. En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. Pero la manera de fijarlo es una causa posible de malestar. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo.

Los trabajadores de hoy exigen empleos que satisfagan sus necesidades internas de realización. Anteriormente los valores tradicionales incluían fidelidad a la empresa y un fuerte deseo de conseguir dinero, prestigio, ascensos y seguridad. Actualmente los empleados buscan ante todo su realización y trabajos que sean interesantes y ofrezcan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Por otra parte, en nuestra organización objeto de estudio, encontramos que la búsqueda de la mejora es una práctica constante. El renovarse e innovar se ha convertido en un proceso continuo de la compañía para asegurar el mantenimiento de los más altos niveles de calidad y excelencia en el servicio y productos que históricamente los han caracterizado.

El proceso de desarrollo gerencial y el de mejora de los indicadores de satisfacción de los empleados no son la excepción. Es decir, siempre se toman un tiempo para evaluar y medir el impacto de las iniciativas que han desarrollado

hasta el momento, para definir acciones futuras, reorientar esfuerzos y buscar nuevas propuestas; todo ello con el fin de asegurar que todos los empleados se mantengan altamente motivados y con la visión de hacer de la compañía el mejor lugar para trabajar.

# **CAPÍTULO 3**

## **EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN**

## CAPÍTULO 3. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

### 3.1 FUNCIÓN DEL PODER EN EL LIDERAZGO

Es difícil hablar de liderazgo sin mencionar la función que cumple el poder en las organizaciones. El término poder comúnmente es utilizado como un sustituto de la influencia en algunas definiciones de liderazgo, pero como lo observaremos más adelante, existe una gran distinción entre ambos términos.

La función del poder en una organización se puede identificar básicamente en dos niveles: 1) el poder que ejercen los líderes sobre los subordinados; 2) la motivación que impulsa a los líderes a buscar el poder. Así mismo, se trata de un fenómeno bidireccional ya que fluye de un individuo (el líder) hacia otras personas (los subalternos) y regresa. A continuación se mencionan algunas definiciones de poder:

- "Es la capacidad, real o en potencia, para influir en otros en el sentido deseado". (Gordon, 1997).
- "Es la capacidad de una persona o grupos de personas para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos". (Gil y Giner, 1998).
- "Se refiere a la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A". (Robbins, 1999).

Como podemos observar existen dos aspectos importantes: la influencia y la dependencia. Para influir sobre otros, el líder tiene que dirigirse a una o más de las necesidades de sus seguidores. La influencia se puede dar en tres direcciones: descendente, ascendente y lateral. La mayor parte de los intentos por influir en la

organización se dirigen hacia abajo. Con base en lo anterior, podemos mencionar que diversas personas y grupos pueden ejercer un poder para influir en el comportamiento y en los miembros de una organización. Sin embargo, el liderazgo eficaz depende tanto de la aceptación de la orden por parte de los subordinados como del líder que la formula.

Cabe mencionar que el poder y la influencia son fundamentales para el trabajo de un líder, pero es útil y significativo mantener la distinción entre los dos términos, porque el poder implica características de coerción y control, mientras que la influencia indica una mayor persuasión. Los líderes pueden utilizar ambos procesos dependiendo de las circunstancias y de los seguidores implicados, pero el poder por sí solo no crea líderes (Morales, 1994).

El otro aspecto importante del poder es que es una función de dependencia. Mientras más grande sea la dependencia de una persona respecto a otra, más grande es el poder de ésta última en la relación. Algunas investigaciones sobre el poder se han enfocado más en las tácticas encaminadas a obtener la dependencia que en el individuo como ejecutor, ya que tanto los grupos como los individuos ejercen el poder para controlar a otros grupos o individuos (Robbins, 1999).

La dependencia se presenta cuando una persona, grupo u organización posee y controla algo que otra persona, grupo u organización necesita. La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible. Históricamente, el poder se ha considerado como un proceso de intercambio, en el cual la persona que domina algunos servicios que necesitan otros los intercambian por el cumplimiento de lo que ella solicita. En ocasiones, las personas o los grupos desarrollan una red de intercambios sociales que les ayudan a negociar la asignación de recursos valiosos (Gordon, 1997). En una organización, el subordinado depende de su jefe para que le brinde instrucciones y recursos. A su vez, el jefe depende de sus subordinados para que le ayuden a ejecutar las tareas y a identificar los obstáculos que impedirán la

consecución de metas. La persona en la cual uno se apoya, o de la cual se depende, automáticamente tiene cierto poder; es decir, tiene la capacidad, real o en potencia de influir en otros.

Así mismo, la dependencia de una persona en un puesto cualquiera guarda relación con las características de la organización y con su entorno. La dependencia aumenta cuando la organización crece, provocando una mayor dependencia en las especialidades que se derivan de la división del trabajo. Dado que la tecnología aumenta la especialización, también aumenta el grado de dependencia de los líderes en relación con los especialistas que les pueden ayudar a lograr las metas. Por otra parte, la incertidumbre del entorno también crea situaciones de dependencia, se recurre a aquellos que sean capaces de reducir la ambigüedad de las situaciones en la organización. Por último, la dependencia está en función de la estructura formal de la organización, los sistemas de medición y los sistemas de premiación.

### **3.1.1 FUENTES DE PODER**

Las fuentes o bases del poder son los medios para desarrollar el poder que se requiere para influir en el comportamiento, cambiar el curso de los hechos, superar la resistencia y convencer a otros de que hagan cosas que de lo contrario no harían (Gordon, 1997). Estas se clasifican en fuentes personales y fuentes organizacionales.

Las fuentes personales se refieren a los conocimientos o los rasgos de la personalidad que permiten que una persona influya en el comportamiento de otras. De entre ellos destacan la habilidad, el carisma y la capacidad para coaccionar a otros para que actúen. En cierto modo, se deben a sus cualidades y rasgos distintivos. Más que de un poder, se trata de respeto bien merecido.

Las fuentes organizacionales se relacionan con el puesto o la posición que ocupa una persona en una organización. La autoridad, la posición central y el control de los premios y las sanciones colocan a las personas en posiciones de poder. Estas fuentes "emanan de la organización formal a la que pertenece el líder y los subordinados y se definen a partir de ella. Es el poder impuesto o prescrito por el organismo". (Schultz, 1985).

De acuerdo con las bases o fuentes de poder, French y Raven (1959), identificaron cinco categorías o tipos de poder, estos son: de recompensa, coercitivo, legítimo, experto y de referencia. Los poderes legítimo, de recompensa y coercitivo tienen fuentes organizacionales y las políticas y la cultura de la organización los prescriben. En cambio, los poderes experto y de referencia tienen como fuente o base a la persona.

1. *Poder de recompensa.* Este proviene de la capacidad del líder de brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de los comportamientos deseados. Por lo tanto, los directivos de una organización tienen la facultad de recompensar a los subordinados, ello les da gran control sobre los seguidores y pueden influir de muchas maneras su conducta. La gente cumple con los deseos o direcciones de los líderes porque ello produce beneficios positivos como elogios, reconocimientos, ingresos, ascensos, evaluaciones de desempeño favorables, asignación de tareas interesantes, información importante, etc.
2. *Poder coercitivo.* Es la posibilidad de influir sobre los demás mediante sanciones o castigos, es decir, se basa en el temor. Descansa en la aplicación, o en la amenaza de la aplicación, de sanciones físicas como la imposición de castigos, la generación de frustración, mediante la restricción de movimientos o el control por la fuerza de las necesidades básicas psicológicas o de seguridad. En el ámbito organizacional, un seguidor percibe que si no acata la solicitud de un líder, puede enfrentarse a algún

tipo de castigo: despido, suspensión, degradación, negación de incrementos salariales o su retención en puestos indeseables. Sin embargo, el poder coercitivo no es necesariamente absoluto, ya que el subordinado puede elegir entre marcharse, iniciarse en una nueva profesión, o defender su caso ante alguna autoridad laboral. Es por ello que el poder coercitivo no estimula necesariamente la conducta deseada.

3. *Poder legítimo*. Este proviene de la posición del líder en la organización. Los subalternos harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan y ellos la obligación de acatarlo. Por tanto, representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización. En las organizaciones que tienen una jerarquía de autoridad, las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder y la influencia de las que se hallan en la parte superior de la organización. "La autoridad implica consentimiento –voluntaria o no- de una persona a la dirección o al control por parte de otra; aceptar el juicio de otras personas, pero no existe cuando hay engaño, coerción, persuasión o intercambio de favores. Por consiguiente, la autoridad existe sólo si es aceptada. No se debe tanto a influencias como a normas del grupo social o a su cultura" (Gil y Giner, 1998). En una organización formal, el poder legítimo se ejerce fundamentalmente entre cargos y no entre individuos.
  
4. *Poder experto*. Es la influencia que se tiene como resultado de la experiencia, las habilidades especiales o el conocimiento. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia conforme los trabajos se hacen más y más especializados. Este poder designa hasta qué punto se considera al jefe un especialista en un área necesaria para la consecución de las metas del grupo. Los seguidores reconocen las ventajas que esa pericia les acarrea y, por consiguiente, están más dispuestos a colaborar y brindarle su apoyo. El poder experto, por lo tanto, tiene un

alcance limitado: el líder influye sobre los seguidores sólo dentro de su área de conocimiento.

5. *Poder de referencia.* Este se desarrolla a partir de la admiración por otro individuo y un deseo de ser como él. Su base es la identificación con personas que poseen características personales admiradas, como el carisma, la integridad y el valor. También depende de la identificación de los seguidores con su líder y con los objetivos de éste. Los seguidores aceptan como propios los objetivos de él y colaboran con auténtico espíritu de solidaridad.

Es probable que una organización no alcance niveles de desempeño excepcionales si su líder se apoya sólo en el poder legítimo, de recompensa y coercitivo (fuente organizacional). Por lo tanto, apoyarse en el poder de referencia y en el experto (fuente personal) quizá conduzca a una mayor satisfacción en el trabajo. Sin embargo, un líder eficaz debe utilizar múltiples fuentes de poder y lo debe hacer con flexibilidad, de acuerdo con la situación (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Las bases del poder cambian dentro de las organizaciones a causa de los avances tecnológicos, la capacidad creciente y veloz de los empleados para utilizar información con objeto de tomar decisiones y el aplanamiento de la jerarquía organizacional. Los líderes ahora deben otorgar poder a los subalternos para obtener resultados.

### **3.1.2 EL PODER COMO NECESIDAD INDIVIDUAL**

A principios de este capítulo se menciona que la motivación que impulsa a los líderes a buscar el poder es uno de los niveles de la función que cumple el poder. Esto se refiere a que el poder también se puede considerar una necesidad

personal. La necesidad de poder es un motivador individual que lleva a la persona a buscar el poder y a constituirlo. Las personas que tienen gran necesidad de poder tratan de influir en otros y controlarlos, buscan ocupar puestos de líder en los grupos, gozan convenciendo a otros, y los otros perciben como personas francas, vigorosas y exigentes.

En el ámbito organizacional, por lo menos tratándose de los ejecutivos de alto nivel, la necesidad individual de poder es considerable. Los líderes más eficientes no buscan el poder por intereses personales. Por el contrario, lo hacen por la organización a la que pertenecen y por la consecución de las metas de la misma. Es por ello que logran establecer y conservar una atmósfera propicia para el trabajo, un buen espíritu de equipo y mucho entusiasmo entre los subordinados.

En cambio, los ejecutivos motivados por el deseo del poder buscan sus intereses y no los de la organización. Pueden crear fidelidad y espíritu de equipo en sus subordinados, pero es una fidelidad centrada en ellos exclusivamente.

El poder desempeña un importante papel en el liderazgo organizacional, tanto en la interacción del líder con el seguidor como en la motivación de aquél. (Schultz, 1985).

### 3.1.3 TÁCTICAS DE PODER

Robbins (1999) identifica seis dimensiones tácticas de poder:

1. *Razón*. Tomar los hechos y los datos para hacer una presentación lógica o racional de ideas.
2. *Amistad*. Basarse en la adulación, el fomento de la buena voluntad, una actitud humilde y amistosa antes de hacer una petición.

3. *Coalición.* Obtener el apoyo de otras personas en la organización para apoyar la petición.
4. *Asertividad.* Utilizar un método directo y demandante como exigir el cumplimiento de las solicitudes, hacer repetidos recordatorios, ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide y señalarles que las reglas exigen cumplimiento.
5. *Autoridad Superior.* Obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las peticiones.
6. *Sanciones.* Utilizar las recompensas y sanciones derivadas de la organización como negar o prometer un incremento salarial, amenazar con dar una evaluación insatisfactoria de desempeño o retener un ascenso.

Los gerentes varían sus tácticas de poder en relación con sus objetivos. Cuando los gerentes buscan beneficios de un superior, tienden a apoyarse en palabras amables y la promoción de relaciones placenteras; esto es, usan la amistad. En comparación, los gerentes que tratan de persuadir a sus superiores a aceptar nuevas ideas usualmente se apoyan en la razón. Este ajuste de tácticas respecto de los objetivos también es válido para la influencia descendente.

### **3.1.4 EL PODER Y LA POLÍTICA**

Las maniobras políticas se relacionan con la adquisición de poder dentro de la organización. La gente trata de alcanzar metas que le son importantes. Un medio para alcanzarlas consiste en conseguir todo el poder posible. Sólo hay una cantidad posible de poder dentro de toda organización. Al descender por la jerarquía de la administración, cada nivel sucesivo de personas dispone de menos poder que la que esta arriba.

Puesto que en las organizaciones se emplea el poder y la política, es importante que los líderes comprendan la manera en que ambos se aplican. Los individuos no están contentos cuando se ejerce poder sobre ellos. Cabe mencionar que los tipos de poder del modelo de French y Raven no refieren la cuestión de las reacciones conductuales potenciales a la aplicación del poder. El uso del poder experto y el poder de referencia no suele encontrar resistencia en subalternos o seguidores. Sin embargo, el poder coercitivo, tiende a oponer cierta resistencia.

Además, es importante comprender que la gente busca el poder mediante maniobras políticas tales como aliarse a las que lo tienen, adquirir pericia en algún campo o área importante, controlar información decisiva, mostrar lealtad y dedicación y hacer que el superior inmediato parezca bueno. (Gibson, 1983).

Esas acciones políticas, que Robbins identifica como tácticas de poder, no son muy recomendadas, pero deben tomarse en cuenta como métodos que se emplean para adquirir poder.

### **3.1.5 EMPOWERMENT**

Este modelo de poder afirma que las personas y las organizaciones pueden adquirir más poder si lo comparten con otros. En una organización, el líder permite a sus subalternos participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y, en la satisfacción de lograrlo. Así mismo, se les proporciona la preparación y la autoridad que necesitan para actuar con mayor autonomía. En consecuencia, los subalternos que han recibido más poder se sienten más comprometidos, derivan mayor satisfacción de su trabajo y es más probable que apoyen las metas de la organización. Por consiguiente, la influencia del líder aumenta tanto dentro de su grupo de trabajo como dentro de la organización.

Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas. Las conductas relacionadas con el "empowerment" incluyen regocijarse con el desarrollo de los empleados, entender que las visiones se alcanzan por medio de equipos y no con empleados individuales y contribuir a que los empleados alcancen sus metas individuales. Los empleados responsables nunca tomarán decisiones en desacuerdo con sus metas o con las de la organización, esto se debe a que ellos han ayudado a conformar las metas organizacionales. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Un líder puede dar poder a sus subordinados ofreciéndoles un entorno emocional positivo, recompensando los logros del equipo de manera visible y personal, manifestando su confianza en la capacidad de los empleados, fomentando la iniciativa y la responsabilidad y fundamentándose en los éxitos. Es posible satisfacer muchos de estos requisitos constituyendo equipos autogestionados, en los cuales los miembros individuales realizan y supervisan todos los aspectos del trabajo. De esta manera, el otorgar poder a los subalternos significa enormes ventajas para las organizaciones, no sólo porque la actitud de los trabajadores mejora, sino porque algunos programas incluyen ventajas económicas para los empleados.

Por otra parte, Gordon (1997), menciona que el modelo del "empowerment" se deriva, en parte, del reconocimiento de que la falta de poder o impotencia, puede tener consecuencias sumamente negativas para las organizaciones. Así, la impotencia puede tener su origen en diferentes fuentes, entre ellas:

- La cultura de la organización. Los cambios grandes en la organización, la importancia excesiva que se concede en la competencia, un clima burocrático impersonal o una mala comunicación pueden hacer que los empleados individuales sientan que ejercen poco control en sus vidas laborales.

- El estilo de liderazgo. Un líder autoritario, que subraya los fracasos del empleado y que no ofrece explicación de las decisiones de la gerencia, también propicia un sentimiento de impotencia.
- El diseño del puesto. Los empleados muchas veces sienten que no tienen autoridad cuando sus trabajos cuentan con poca variedad, metas alejadas de la realidad, exceso de reglas, escasas oportunidades para avanzar y una cantidad limitada de los recursos que se necesitan para realizar el trabajo.
- Los sistemas de premiación. La impotencia también se presenta cuando la organización no premia la eficiencia o las innovaciones, o cuando los premios resultan poco atractivos.

Estos sentimientos de impotencia, juntos, pueden dañar la motivación de los empleados y su compromiso, disminuyendo así la posibilidad de que la organización alcance sus metas. De igual forma, las personas que ocupan puestos donde no tienen poder, se doblegan ante estos sentimientos de impotencia. No recurren a las estrategias de la negociación, de la formación de coaliciones y de la persuasión que son más funcionales para estas situaciones.

## **3.2 LIDERAZGO**

El liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés por lo que, durante los últimos 70 años, ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo de los directivos en las organizaciones. Actualmente ya existe un gran número de estudios, libros y artículos sobre el tema y un número amplio de definiciones de lo que es un líder. Esas definiciones tienen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales.

El término lleva la connotación de imágenes de personas poderosas, que dirigen imperios corporativos o modelan el curso de las naciones. La extendida fascinación por el liderazgo tal vez sea porque es un proceso tan misterioso, así como un proceso que afecta la vida de todas las personas.

### **3.2.1 DEFINICIÓN**

En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir. La mayor parte de los estudios sobre liderazgo han sido realizados en contextos industriales, militares, en organizaciones y agencias gubernamentales, utilizando como supuestos líderes a "managers" o directivos, supervisores y ejecutivos. Por esta razón, un enfoque muy utilizado para definir el liderazgo en situaciones formales ha sido identificar a la persona con un rol directivo. Así, se considera un líder a la persona que ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal. Los resultados de este tipo de estudios se describen como referentes al liderazgo, pero por eso sólo tiene sentido si asumimos que los "managers" o directivos actúan y son realmente líderes o dicho de otra forma, si asumimos que las relaciones que un líder establece con los miembros del grupo, tradicionalmente

denominados seguidores, son las mismas que las que mantiene un manager con sus subordinados.

La tendencia predominante en la actualidad considera esencial trazar una distinción entre "managers" y líderes o entre dirección y liderazgo reservando el término líder para aquellas personas que juegan un papel clave en asuntos de liderazgo. Es decir, a los líderes sólo podemos conocerles después de la realización de actos de liderazgo (Morales, 1994).

A continuación mencionaremos algunas definiciones de liderazgo:

- "Es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión". (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).
- "Es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales". (Huse y Bowditch, 1986).
- Es "el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o de metas específicas". (Hodgets y Altman, 1993).
- Es "la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas" (Robbins, 1999).

Como podemos observar el elemento más consistente señalado en las múltiples definiciones de liderazgo es que éste implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas: la primera de ellas es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que

acompaña a un puesto específico y la segunda fuente de influencia es la disposición que tiene el subordinado a obedecer.

Sobre este aspecto Morales (1994), cita a varios autores, por ejemplo, Brown menciona que, lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos. Para Homans, el líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir a un gran número de miembros del grupo de forma regular. Una persona consigue autoridad y se convierte en líder proporcionando a los miembros del grupo recursos valiosos que estos no puedan obtener por sí mismos. A cambio, los seguidores le proporcionarán prestigio y estima y se someterán a su autoridad e influencia.

Hollander y sus colaboradores también consideran que el liderazgo, en su sentido más amplio, implica una relación de influencia particular entre componentes del grupo, en la que el líder proporciona a los miembros del grupo recursos valiosos para lograr sus fines comunes. La influencia del líder, en este caso, depende al menos de dos factores: su competencia percibida por los seguidores para lograr las metas grupales y su conformidad inicial a las normas del grupo. (Morales, 1994).

Por otra parte, Robbins (1999), menciona que no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes, así mismo, resalta las diferencias entre los gerentes y los líderes. Es por ello que cita en su obra las opiniones de Abraham Zaleznik y de John Kotter, ambos de la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School). Zaleznik sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. También dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra alguna combinación de

gerente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo. Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos. Se relacionan con gente de acuerdo con el papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, a quienes preocupan las ideas, se relacionan con la gente en formas más intuitivas y de más empatía.

Kotter, también sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones. La gerencia, propone, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae el orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, al contrario, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión a futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Es por ello que Kotter considera que tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Pero él cree que la mayoría de las organizaciones tienen liderazgo pobre y una excesiva gerencia, por eso, es necesario enfocarnos más en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones. (Robbins, 1999).

Así mismo, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) mencionan que el liderazgo, en contraste con la administración, se relaciona con enfrentar el cambio. Estos autores examinan las diferencias de la siguiente manera:

Los directores manejan la complejidad a través de la planeación y la elaboración del presupuesto. Establecen metas, determinan cómo lograrlas y después asignan los recursos para alcanzarlas. En contraste, los líderes comienzan con una dirección o visión de la forma en que pudieran verse el futuro y después desarrollan estrategias innovadoras para alcanzar el éxito.

Los directores efectivos alcanzan sus metas mediante la organización y la contratación de personal. Crean una estructura organizacional y diseñan puestos para cumplir los requisitos del plan, y los ocupan con personal calificado, al que le comunican las metas, y creando sistemas para supervisar el progreso de los empleados en el logro de esas metas. Los líderes tratan de contratar y conservar trabajadores que compartan su visión. Este enfoque incluye la creación de equipos que no sólo comprendan y compartan la visión del líder, sino que también reciban la oportunidad de decidir la mejor manera de obtenerla.

Por último, los directores aseguran que los empleados alcancen las metas gracias al control de su comportamiento. En contraste, el liderazgo efectivo exige motivar e inspirar a equipos de empleados.

Con base en lo anterior, estos autores mencionan que algunos directivos son líderes, otros no. Con frecuencia las funciones del director y las del líder exigen comportamientos diferentes, pero pueden trasponerse. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

El liderazgo siempre ha sido importante para las compañías y probablemente siempre lo será. La necesidad del liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo han aumentado con rapidez debido a la creciente complejidad de la vida organizacional. Se han reestructurado cientos de empresas y docenas de industrias para mantenerse en la competencia. Es por ello que el liderazgo parece ser una solución sumamente fácil para cualquier problema que aqueje a una organización. Enfocarse en un nuevo liderazgo puede ocultar asuntos como la existencia de arreglos estructurales inapropiados, distribuciones de poder que bloquean la efectividad de las acciones, carencia de recursos, procedimientos anticuados y otros problemas organizacionales de mayor importancia.

### 3.2.2 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

La diferencia entre el liderazgo y el poder todavía no está desarrollada de manera suficiente, puesto que el liderazgo ocurre en cualquier grupo o nivel dentro de la organización.

De acuerdo con Selznick, las tareas cruciales del liderazgo se agrupan en cuatro categorías. La primera involucra la definición de la misión y el papel institucional ( organizacional).

La segunda tarea es la " personificación institucional del propósito", que involucra la construcción de la política dentro de la estructura o decidir sobre los medios para alcanzar los fines deseados.

La tercera tarea es defender la integridad de la organización. Aquí se mezclan los valores y las relaciones públicas: los líderes representan a sus organizaciones ante el público y ante sus propios miembros al intentar persuadirlos de que sigan sus decisiones. La tarea final del liderazgo es el conflicto interno.

La mayoría de los análisis de liderazgo reconocen el hecho de que el liderazgo ocurre en todos los niveles de las organizaciones. La mayoría de los estudios de liderazgo se han ocupado del liderazgo a nivel inferior.

El liderazgo en el nivel superior en la organización tiene el mayor impacto sobre la misma, pero comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes en el puesto de un supervisor de primera línea.

El liderazgo dual en las organizaciones, sugiriendo que en la mayoría de los casos el liderazgo descansa en manos de más de una persona. Las exigencias organizacionales determinarán cual forma tendrá el éxito, donde las actividades

socio emocionales son más efectivas en organizaciones normativas y las de tareas en las organizaciones instrumentales.

Los intentos para mejorar las cualidades del liderazgo socioemocionales están condenados al fracaso, puesto que chocarán de frente con el líder socioemocional existente.

Desde luego, este tipo de interpretación es contrario a los ideales de la escuela de la administración de "relaciones humanas" que enfatiza la utilidad de las interacciones socioemocionales en el proceso de liderazgo.

Es fundamental observar de nuevo que el liderazgo en la cumbre de una organización es enormemente diferente del liderazgo al nivel de supervisión de primera línea. Las distinciones entre liderazgo de tarea y socioemocional son aplicables a nivel de supervisión de primera línea. En gran parte no tiene significado para el liderazgo superior, puesto que la gente en la cumbre realmente no se ocupa del comportamiento de supervisión. (Hall, 1996).

### **3.2.3 RELACIONES LÍDER-SUBORDINADOS**

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo sólo luego de demostrar su valor a los subordinados. Sus recompensas son, tanto económicas como psicológicas. Sin embargo, las personas buscan el liderazgo incluso cuando no hay recompensas económicas. Es decir, el liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre el bienestar de otros y controlar su futuro.

Los líderes reciben autoridad de los subordinados porque éstos los aceptan como tales. Para mantener una posición de liderazgo, una persona debe permitir que otros obtengan satisfacciones que, de lo contrario, no estarían a su alcance. A cambio, ellos satisfacen la necesidad de poder y prominencia del líder y lo respaldan para obtener las metas de la organización. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Así pues, están el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de estos últimos. Las relaciones líder-subordinado comprenden siempre algún tipo de intercambio psicológico o económico. (Hodgets y Altman, 1993).

### **3.2.4 COMPONENTES DEL LIDERAZGO**

Nuestra forma de visualizar el liderazgo involucra lo que hace una persona por encima y más allá de los requisitos básicos de su puesto. Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferencia el liderazgo de la simple posesión del poder. Una confianza mecánica sobre el puesto organizacional acarrearía una situación donde las características de los individuos que ocupan los puestos superiores no significarían ninguna diferencia en absoluto. La organización estaría por completo restringida por el precedente y su propia estructura.

Existe un peligro muy real al suponer que, porque las características individuales son básicas para la función de liderazgo, existe una serie de rasgos que poseen los líderes. La literatura relacionada con el liderazgo tomó este enfoque en determinada época, y una meta principal de la investigación era lograr la identificación de los rasgos claves del liderazgo.

El enfoque de los rasgos no llegó muy lejos por dos razones. La básica fue que no pudieron identificar las características comunes del liderazgo. Los líderes no poseen ninguna serie de características que no tengan los seguidores. Cada vez más, la tensión se dirigió a la situación donde se mostró liderazgo.

El enfoque situacional asume la posición de que la serie de condiciones del momento (la situación) define por quién y de qué manera se ejercerá el liderazgo. En una situación dada un individuo surgirá como líder; en otra situación, otra persona. En años recientes, el enfoque situacional ha recibido fuertes ataques porque no presta atención a las características de aquellas personas que suben a puestos de liderazgo.

Tanto los enfoques de rasgo como situacional nos dicen algo acerca de liderazgo, pero no toda la historia. También existe el elemento importante de interacción entre el líder y sus seguidores. El líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción y, desde luego, las reacciones de estos tiene un impacto sobre el comportamiento del propio líder.

Así, el liderazgo organizacional es una combinación de factores. El factor más obvio es el puesto ocupado en la organización. Además del puesto que se detecta, el papel de liderazgo exige que el individuo se comporte de manera que se satisfagan las expectativas de los seguidores (Hall, 1996).

Como líder el gerente influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

- Sensibilidad de las personas: El líder es un jefe; el líder es un manipulador que utiliza su poder y su influencia y que en el caso de un gerente general son legitimados por la autoridad jerárquica.

- Sensibilidad a los objetivos de la organización: El líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe también acomodarse a las situaciones.

La sensibilidad a las personas y la sensibilidad a los objetivos de la organización son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes.

La realidad de las empresas nos enseñan que no existe un tipo ideal del líder, sino una variedad de estilos de liderazgo cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Cada líder tiene los mismos gérmenes que el autócrata, el burócrata y el demócrata, pero además tiene un atributo de adaptabilidad del que carecen quienes se encierran en un sistema de pensamiento o de acción.

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega no sabría donde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su organización no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su empresa no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo. (Sallenave, 1994).

### **3.2.5 MODELOS TRADICIONALES DEL LIDERAZGO**

Durante los últimos 80 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso los psicólogos académicos y organizacionales han tratado de definir la naturaleza del liderazgo eficaz. Aunque cada investigador ha subrayado variables algo distintas, su influencia combinada constituye la base de las teorías actuales del liderazgo. Es decir, los científicos de la conducta han querido definir el liderazgo y también han deseado descubrir los factores que hacen que un líder sea eficaz.

Al inicio el problema de delimitar los rasgos del líder se antojaban sencillos ya que al parecer lo único necesario era que el investigador midiera los rasgos de unos y otros para ver en qué diferían. Este enfoque de rasgos procuró investigar las características que los jefes eficientes mostraban en mucho mayor grado que los ineficientes. Por lo tanto, el enfoque de los rasgos se centra en las cualidades personales del jefe. Se prescinde en absoluto de las circunstancias y la situación en que se cumple dicha función. De ahí que no es necesario estudiar la situación del liderazgo; si esta capacidad depende de los rasgos personales, el que los tenga en la combinación adecuada será excelente líder en cualquier circunstancia.

Así, el enfoque de rasgos se basa en el sentido común por concordar con la idea tan difundida de que algunos son líderes natos, es decir, que están dotados de cualidades especiales que hacen que la gente los siga. Sin embargo, la investigación psicológica no apoya tal postulado ya que no parece existir un conjunto universal de rasgos que distingan al líder eficiente del ineficiente. De igual forma, se ha observado que la eficacia directiva no depende tanto de las características del individuo, sino de la índole de la situación en que debe ejercer esta cualidad y de la personalidad y necesidades de los seguidores.

Cuando los psicólogos se dieron cuenta de ello, adoptaron el enfoque situacional en su investigación de la naturaleza del liderazgo. Este enfoque se centra en las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores. Se ocupa de las necesidades de los segundos y del problema o misión que les aguarda. Desde este punto de vista, el liderazgo representa un proceso dinámico. En otras palabras, las capacidades, características y conductas esenciales para un buen liderazgo cambian conforme a las tareas y objetivos del grupo o las necesidades de los seguidores.

Así mismo, los requisitos del liderazgo cambian en una misma situación conforme transcurre el tiempo y van necesitándose nuevos valores y perspectivas. La flexibilidad es otro factor que excluye la posibilidad de descubrir un grupo de

características que permitan predecir el rendimiento del líder en todas las circunstancias.

Otro enfoque adoptado en los últimos 30 años es el conductual, el cual, se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. En contraste con la teoría de los rasgos, el enfoque conductual trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes *hacen*, mientras que la primera trata de hacerlo basándose en lo que *son* los líderes. Se han propuesto muchos modelos conductuales de liderazgo y la mayoría incorporan dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas.

En resumen, encontramos que en un esfuerzo por estudiar el liderazgo se han postulado tres enfoques básicos. El primero fue la teoría o modelos de los rasgos, en la que se trató de identificar los rasgos o las características que distinguen a los líderes de éxito. El segundo enfoque es el conductual que trata de explicar el liderazgo en función de lo que hacen los líderes. Por último, tenemos la teoría situacional o de contingencia que identifica tanto las variables críticas específicas en las situaciones que se están analizando, como la relación entre dichas variables, los rasgos del liderazgo y las conductas. A continuación se mencionarán los principales exponentes de los enfoques o modelos de estudio del liderazgo.

### **3.2.5.1 MODELOS DE LOS RASGOS**

El modelo de los rasgos se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Se han identificado más de 100 rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos.

Con frecuencia existe desacuerdo sobre qué rasgos son los más importantes para un líder eficaz. A pesar de estas dificultades, las pruebas sí sugieren que muchos líderes exitosos (aunque no todos), comparten cuatro rasgos. Es más probable que estos rasgos se encuentren en líderes de nivel medio y superior que en los de equipos o supervisores de primera línea.

- *Inteligencia.* Los líderes tienden a poseer una inteligencia algo superior que la de los subordinados.
- *Madurez y amplitud de criterio.* Los líderes se inclinan a ser maduros en el aspecto emocional y mostrar una amplia gama de intereses.
- *Motivación interna y necesidad de logro.* Los líderes desean lograr cosas; cuando alcanzan un meta, buscan otra. No dependen ante todo de los empleados para su motivación de alcanzar las metas.
- *Interés centrado en el empleado.* Los líderes trabajan de manera efectiva con empleados en situaciones diversas, respetan a los demás y comprenden que para lograr las tareas hay que tomar en consideración las necesidades de los demás.

La segunda crítica de los rasgos relaciona las características físicas, con el liderazgo eficaz. La mayor parte de estos factores se ha relacionado con exigencias de las situaciones que afectan en forma importante la eficacia de un líder. Aunque estas características ayudan a una persona a elevarse a una posición de liderazgo en esas organizaciones, ni la altura ni el peso se correlacionan mucho con el liderazgo efectivo.

La crítica final al modelo de los rasgos es que el liderazgo sólo es complejo. Podría muy bien existir una relación entre la personalidad y el interés de la persona en tipos particulares de empleos, lo que tal vez no se detecte con un

estudio que relacione la personalidad con la efectividad. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

## ❖ TIPOS DE LIDERAZGO DE WHITE Y LIPPITT

White y Lippitt estudiaron tres tipos de liderazgo: el autocrático, el democrático, el *laissez faire*. En el primer caso, casi todas las decisiones las toma el líder; en el segundo, las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay mayor libertad de acción y las recompensas tienen más que ver con el grupo; y en el caso último, el grupo goza de un gran libertad, el líder prácticamente no participa, no facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados.

A lo largo los autores demostraron en su investigación que era más efectivo y eficiente el estilo democrático, aún cuando con el estilo autoritario la cantidad y calidad de trabajo fueron mayores a corto plazo. El estilo *laissez faire* o permisividad completa no fue efectivo en el trabajo del grupo ni mejoró su moral ni su satisfacción (Gil y Giner, 1998).

Los estilos de liderazgo que plantean estos autores se encuentran en todas las empresas, sin importar su tipo. La distinción entre liderazgo autoritario y democrático peca de simplista, es decir, entre ambos extremos se sitúan varios estilos de liderazgo de uso ordinario, que reúnen características de uno y otro.

Las situaciones de liderazgo suponen cierta modificación o combinaciones de ambos. Imaginemos un continuo que abarque desde una situación totalmente autocrática hasta otra de democracia participativa, en la cual el grupo entero debe dar su aceptación a cualquier decisión que lo afecte. Salta a la vista que en este continuo tiene cabida mucha variación en el estilo de liderazgo.

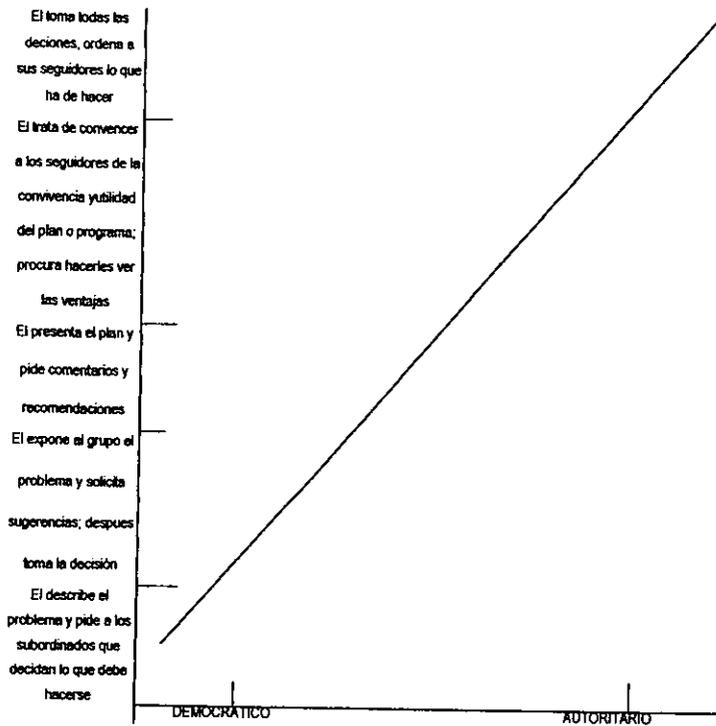


Figura 2-1. El continuo liderazgo autoritario-liderazgo democrático

En la figura 2-1 se ofrece el continuo autoritarismo-democracia, con conductas típicas del jefe. Entre ambos extremos se dan muchas variaciones, en la actitud y la responsabilidad del líder.

## ❖ TEORÍAS X, Y, y Z

Douglas McGregor plantea a partir de sus teorías X y Y sobre el ser humano una bipolarización de estilos, identificándolos con el estilo autocrático y democrático, correlativamente.

La teoría X o punto de vista tradicional sobre la dirección y el control parte de lo que sigue:

- El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En el extremo opuesto, la teoría Y o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, que afirma:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización: El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Por otra parte, W. G. Ouchi plantea en la Teoría Z todo un sistema global de motivación-dirección para todas las personas de una organización basado en las siguientes ideas:

- Integración de la persona en su trabajo. Las personas pasan gran parte de su vida en el lugar de trabajo.
- Participación en las decisiones en grupo y por consenso, aunque la responsabilidad sea individual y haya libertad en la elección de objetivos; objetivos que serán coordinados con los del grupo, los de la organización, de los clientes y los de las autoridades gubernamentales.
- Cultura empresarial explícita, fuerte, clara, consistente, aceptada, basada en la autonomía y la responsabilidad.
- Confianza, sutileza e intimidad presiden las relaciones entre las personas.
- Caminos profesionales no especializados: rotación por los diversos puestos de trabajo durante la vida laboral.
- Evaluación y promoción lenta y a largo plazo.

Los resultados de esta filosofía son los círculos de calidad (Gil y Giner, 1998)

### **3.2.5.2 MODELOS CONDUCTUALES**

Los modelos conductuales centran su atención en lo que en realidad hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Estos modelos sugieren que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los equipos al logro de sus metas en dos formas 1) a través de relaciones centradas en la tarea con los integrantes que dirigen su atención a la calidad y la cantidad del trabajo logrado 2) con la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales, con la solución de polémicas, manteniendo contenta a la gente, alentándola y proporcionando reforzamiento positivo.

## ❖ ESTUDIOS DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio se llevaron a cabo después de la Segunda Guerra Mundial. El resultado de estos estudios fue la identificación de dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones *consideración* y *estructuración*.

La consideración es el grado en que los líderes tendrán relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación en dos sentidos y respeto por las ideas de los empleados y aprecio por sus sentimientos. Los líderes con este estilo se empeñan en la satisfacción de las necesidades del empleado.

Un alto grado de consideración indica cercanía psicológica entre el líder y los subordinados; un grado bajo muestra mayor distancia psicológica y un líder más impersonal.

La estructuración es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados con el fin de lograr las metas de la organización. Los líderes con este estilo insisten en la dirección de las actividades del grupo a través de la planeación, la transmisión de información, la programación, la asignación de tareas, la insistencia de los límites de tiempo y las direcciones, los líderes con un alto grado de estructura de iniciación se preocupan por cumplir tareas dando órdenes y esperando que se cumplan.

Los estudios también indican que un líder que insiste en la estructura de la iniciación por lo general mejora la productividad, al menos a corto plazo. Sin embargo, los líderes que alcanzan altas calificaciones en estructuración y bajas en consideración suelen tener gran número de quejas, ausentismo y alta tasa de rotación entre los empleados.

Estudios posteriores, realizados, por otros, no han logrado detectar una relación importante entre la conducta del liderazgo y el desempeño del grupo. Este fracaso indica que la productividad individual recibe la influencia de otros factores, entre ellos: 1) la posición social del empleado dentro del grupo; 2) la tecnología usada; 3) las expectativas del empleado de un cierto tipo de liderazgo y 4) la recompensa psicológica del empleado por trabajar con un tipo en particular de líder.

Los efectos más positivos de la consideración del líder sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo ocurren cuando:

- La tarea es rutinaria y niega a los empleados cualquier satisfacción en el trabajo;
- Los empleados están predispuestos hacia el liderazgo participativo;
- Los integrantes del equipo tienen que aprender algo nuevo;
- Los empleados sienten su participación en el proceso de toma de decisiones es legítima y afecta su desempeño en el trabajo, y
- Existen pocas diferencias de posición social entre el líder y el subordinado.

Los efectos más positivos de la estructura de iniciación del líder sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo ocurren cuando:

- Alguien distinto al líder ejerce mucha presión para la producción;
- La tarea satisface a los empleados;
- Los empleados dependen del líder para la información y la dirección acerca de cómo terminar la tarea;
- Los empleados están psicológicamente predispuestos para que les digan qué hacer y cómo hacerlo, y
- Más de doce empleados dependen directamente del líder. (Hellriegel, Stocum y Woodman, 1999).

## ❖ ESTUDIOS DEL LIDERAZGO EN LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Al mismo tiempo que se estaban realizando los estudios de la Universidad de Ohio State, en la Universidad de Michigan se desarrollaban también una investigación, sobre el liderazgo.

La conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados, eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupan primero por sus empleados y después por la tarea por realizar, parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por lo contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenía un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, investigaciones subsecuentes indicaron que las orientaciones hacia el empleado o hacia el trabajo eran dos dimensiones independientes, y se podría tener una calificación alta o baja en una o en ambas.

En resumen, se observó un alto grado de congruencia en los resultados de los dos grupos de investigaciones, aunque los estudios de Michigan parecen haber adquirido un mayor renombre debido a sus conclusiones iniciales.

No obstante, como sucedió con los estudios de la Universidad Ohio State, los de Michigan no identificaron un estilo de liderazgo universalmente superior. El mayor método sigue siendo una función de la situación. Los líderes cuyo interés se centra en los empleados no fueron siempre superiores a los que centraban su interés en la producción. (Hodgets y Altman, 1993).

## ❖ LA MATRIZ GERENCIAL

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo. Ellos propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual, representa esencialmente las dimensiones de Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o a la orientación a la producción.

La matriz, tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. El que no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados. (Ver figura 2).

En base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñaban mejor en un estilo 9,9, en contraste por ejemplo, con uno 9,1 ( tipo autoritario ) o un estilo 1,9 ( tipo country club ):

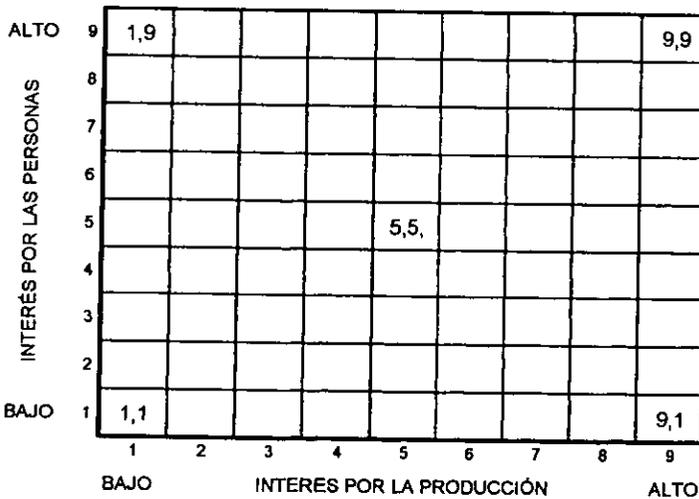


Figura 2-2. Matriz gerencial

- 1,9 Gerencia estilo Country Club. La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortables y amistoso.
- 9,9 Gerencia de equipo. El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una " apuesta común " en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.
- 5,5 Gerencia de organización del hombre. Desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad para realizar el trabajo manteniendo el ánimo de la gente o un nivel satisfactorio.
- 1,1 Gerencia empobrecida. El ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.
- 9,1 Obediencia a la autoridad. La eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia situacional para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones. (Robbins, 1999).

### **3.2.5.3 MODELOS DE CONTINGENCIA**

La investigación del proceso de liderazgo antes de mediados de los años 60 no detectó una relación firme entre el estilo de liderazgo y las mediciones del desempeño, los procesos de grupo y la satisfacción laboral.

Por lo contrario, los estudios del liderazgo de contingencias encaminaron su investigación a descubrir las variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en una situación determinada.

Tres variables se citan con frecuencia por ejercer influencia sobre el comportamiento del líder; estas son:

- 1) Las características personales del líder;
- 2) Las características personales de los empleados;
- 3) Las características del grupo, departamento u organización.

Estas variables de contingencia, no actúan en forma independiente, sino que interactúan para influir sobre el estilo de conducta de un líder. Por lo tanto, el proceso de liderazgo es complejo y las predicciones sencillas no son válidas. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999)

## ❖ **MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER**

El modelo de contingencias de Fiedler, especifica que la ejecución es contingente sobre el sistema motivacional del líder y en el grado en el que el líder controla e influye sobre la situación.

A partir de 1951, Fiedler comenzó a desarrollar una investigación sobre la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder.

Para medir estas actitudes, Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "el compañero de trabajo menos deseado" ( correspondiente a las siglas en inglés LPC Least Preferred Co- Worker), que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

A través de los años, la interpretación que Fiedler le ha dado a la calificación del LPC se ha alterado. En su presentación original del modelo afirmó: "... consideramos al individuo con un alto grado LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que recibe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción de la ejecución del trabajo".

Fiedler y sus asociados, propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder, dependía de si la situación del grupo era favorable o no favorable para él. Las tres dimensiones de situación que determinan esta circunstancia son:

- Relaciones líder-miembro.- Esto se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.
- Estructura de la tarea.- Esto se refiere al grado al que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por aspectos tales como el grado de claridad con que se enuncian las metas, el número de soluciones factibles para alcanzar cada uno de los objetivos.
- Poder de posición.- Esto se refiere al grado al que la posición misma le permite al líder lograr que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo.

Tomando en cuenta estas tres dimensiones, Fiedler construyó entonces ocho posiciones de grupo. Cada una representaba una combinación distinta de las

dimensiones. Finalmente, Fiedler relacionó lo favorable de cada situación con las calificaciones LPC.

Fiedler afirma que el estilo de liderazgo apropiado para maximizar el desempeño de grupo se basa en lo favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo. Sin embargo, cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones, (Hodgets y Altman, 1993).

## ❖ EL MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

El modelo situacional de Hersey y Blanchard se basa en la cantidad de conductas de relación (sustentador) y de tareas (directivo) que el líder aporta en una situación. A su vez, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor.

El comportamiento de tarea indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde, y cómo llevarlo a cabo.

El comportamiento de la relación señala el grado en el que un gerente escucha, brinda apoyo y estímulo y hace que participen los seguidores en el proceso de toma de decisiones. La disposición del seguidor es la capacidad y la disposición de los subordinados a desarrollar la tarea.

De acuerdo con el modelo de liderazgo situacional, conforme aumenta el nivel de disposición de las personas, el líder debe cambiar su estilo para incrementar el compromiso, la competencia y el desempeño de los subordinados.

Este modelo plantea cuatro estilos de liderazgo, estos son:

- *El estilo explicativo.* Éste brinda instrucciones claras y específicas, es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las tareas diversas.
- *El estilo de convencimiento.* Es más eficaz cuando los seguidores están dispuestos, pero aún no son capaces de realizar las tareas. Este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y los seguidores y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad para llevar a cabo las tareas.
- *El estilo participativo.* Funciona mejor cuando los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar sus tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad para hacerlo. Este nivel moderado de disposición del seguidor exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos y estimule y respalde a los seguidores en el uso de las habilidades que desarrollaron.
- *El estilo de delegación.* Éste brinda pocos comportamientos de tarea o de relación porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas.  
(Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

#### ❖ MODELO TRAYECTORIA-META DE HOUSE

El modelo de trayectoria-meta de House sugiere que, para ser eficaz, el líder seleccionará un estilo que aumente la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño. House cree que un líder es capaz de hacerlo si aclara la naturaleza de la tarea, reduce los obstáculos para la conclusión exitosa

de la misma y aumenta las oportunidades de que los trabajadores obtengan satisfacción laboral. Los empleados estarán satisfechos con sus trabajos en la medida que su desempeño conduzca a recompensas a las que den un valor alto.

La función del líder se conceptúa con un trabajo que consiste en especificar las tareas que deben realizar los subordinados, quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales.

Este modelo identifica cuatro estilos de comportamientos del líder:

- *Liderazgo de apoyo.* Se refiere a tomar en consideración las necesidades de los empleados, mostrar preocupación por su bienestar y crear un ambiente amistoso en el equipo de trabajo.
- *Liderazgo directivo.* Éste comportamiento es similar al estilo de estructuración identificada por los estudios de la universidad de Ohio. Se basa en permitir que los integrantes conozcan qué se espera que lleven a cabo, darles asesoría específica, solicitarles que se apeguen a las normas y reglamentos, programar y coordinar su trabajo y establecer estándares de desempeño.
- *Liderazgo participativo.* Éste exige consultar con otros y evaluar sus opiniones y sugerencias al tomar decisiones.
- *Liderazgo orientado al logro.* Éste se dirige a establecer metas desafiantes, buscar mejoras en el desempeño, insistir en la excelencia y mostrar confianza en que los integrantes lograrán estándares de desempeño altos.

El modelo trayectoria-meta de House tiene dos variables de contingencia determinantes: las necesidades de los empleados y las características de la tarea.

Las necesidades del empleado determinan cómo reaccionarán frente a la conducta de un líder. Los empleados con necesidades intensas de aceptación y afiliación tal vez encuentren que el liderazgo de apoyo satisface sus necesidades. Los empleados con grandes necesidades de autonomía, responsabilidad y autoactualización con mayor probabilidad estarán motivados por líderes participativos y orientados al logro que por líderes de apoyo.

Por otra parte, cuando los empleados tienen una tarea tediosa, aburrida o rutinaria, el líder puede hacer más agradable el desempeño de la tarea si toma en consideración y apoya las necesidades de los empleados.

Un estilo de liderazgo más directivo resulta apropiado para tareas con muy poca estructuración, complejas y no rutinarias. Los líderes directivos ayudan a los empleados a enfrentar la incertidumbre de la tarea y aclarar las rutas a seguir para lograr satisfacción y desempeño laboral.

Los líderes participativos comparten información poder e influencia con los directivos y empleados. Cuando la tarea es clara y el ego de los empleados no participa en el trabajo, es posible que los líderes participativos contribuyan a la satisfacción y el desempeño, en el caso de empleados muy independientes.

Los líderes orientados al logro establecen metas desafiantes, esperan desempeño óptimo de los empleados y muestran un alto grado de confianza en que éstos asumirán la responsabilidad de completar tareas complejas. Este tipo de líder es capaz de motivar a los empleados con objeto de que luchen por estándares altos y crear confianza al cumplimiento de metas desafiantes, en particular entre empleados que realizan tareas no estructuradas.

Los resultados de la investigación de House indican que los empleados que llevan a cabo tareas muy rutinarias o tediosas señalan mayor satisfacción en el trabajo cuando su líder usa un estilo de liderazgo de apoyo. Sin embargo, los

empleados que realizan tareas no estructuradas son más productivos y están más satisfechos cuando su líder usa un estilo más directivo. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

## ❖ MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM Y YETTON

Vroom y Yetton han ideado un modelo de liderazgo para la toma de decisiones, que indica las clases de situaciones en las cuales serían adecuados diversos grados de TDP (Toma de Decisiones Participativa).

Vroom y Yetton hicieron cierto número de suposiciones al desarrollar su modelo; éstas se mencionan a continuación:

- El modelo debe tener valor para los líderes o administradores para determinar qué estilos de liderazgo deberían utilizar en diversas situaciones.
- No hay un estilo único de liderazgo que pueda aplicarse a todas las situaciones.
- El foco principal de la atención debe ser: el problema por resolver y la situación en que se produce el problema.
- El estilo de liderazgo aplicado en una situación no debería influir en el método empleado en otras situaciones.
- Hay cierto número de procesos sociales que influirán en la cantidad de participación de los subalternos en la solución de problemas. El líder debe escoger los mejores procesos para llegar a la mejor solución.
- Los estilos de liderazgo empleados varían con el número de subalternos que sean afectados por la decisión.

Al aplicar esas suposiciones se obtuvo un modelo que se ocupa de la toma de decisiones del liderazgo.

El modelo de Vroom y Yetton destaca dos criterios de eficacia de decisión: la calidad y la aceptación. La calidad de la decisión se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influya en el desempeño de los subalternos a parte de cualquier impacto o motivación directos. Ciertas decisiones relacionadas con el puesto están vinculadas con el desempeño mientras otras clases de decisiones carecen relativamente de importancia.

Cuando la calidad de la decisión es importante para el desempeño y los subalternos poseen la capacidad e información que no posee el líder, el modelo Vroom –Yetton indicaría que el líder utilice un procedimiento de decisiones que permita la participación de los subalternos.

La aceptación de la decisión es el grado de compromiso de los subalternos con la decisión. Hay muchas situaciones en las que un curso de acción, aun cuando técnicamente correcto, fracasa porque se oponen a él los que deben ejecutarlo. Cuando los subalternos aceptan una decisión como si fuera suya, se mostrarán más propensos a ponerla eficazmente en ejecución. (Gibson, 1983).

Según esta teoría, los líderes, cuando analizan la situación, deben tomar en cuenta infinidad de factores, los cuales se reflejan en las ocho preguntas de un árbol de decisiones:

- ¿Existe un requisito de calidad que haría que una solución pueda resultar más lógica que otra?
- ¿Cuento con bastante información para tomar una buena decisión?
- ¿El problema está estructurado?
- ¿La aceptación de la decisión por parte de los subalternos resulta crítica para su debida implantación?

- Si tuviera que tomar la decisión solo, ¿existe una certeza razonable que mis subalternos la aceptarían?
- ¿Los subalternos comparten las metas de la organización que se alcanzarán mediante la solución de este problema?
- ¿Las soluciones preferidas pueden propiciar un conflicto entre los subalternos? (esta pregunta es irrelevante para los problemas individuales)
- ¿Los subalternos cuentan con bastante información para tomar una buena decisión?

Las respuestas de estas preguntas llevan al líder a la rama adecuada del árbol de decisiones, lo cual le permite identificar uno o varios procesos de toma de decisiones que resultan adecuadas para la situación. Los autores identifican los siguientes procesos para tomar decisiones:

▪ **PARA PROBLEMAS INDIVIDUALES.**

- Usted resuelve el problema o toma la decisión usando la información que tiene a su disposición en ese momento.
- Usted obtiene de los subordinados la información que necesita y después usted decide cuál es la solución del problema.
- Usted comparte el problema con el subalterno correspondiente, pidiéndole sus ideas o sugerencias. A continuación, usted toma la decisión, que puede reflejar la influencia del subalterno o no.
- Usted comparte el problema con uno de sus subalternos y juntos analizan el problema y llegan a una solución satisfactoria para los dos, en un ambiente de intercambio franco y abierto de información e ideas.
- Usted delega el problema a uno de sus subalternos, proporcionándole toda la información pertinente que tiene, pero dándole la responsabilidad de tomar la decisión y su apoyo para la decisión que tome.

▪ PARA LOS PROBLEMAS DE GRUPO.

- Usted resuelve el problema o toma la decisión usando la información que tiene a su disposición en ese momento.
- Usted obtiene de los subordinados la información que necesita y después usted decide cuál es la solución del problema.
- Usted comparte el problema con los subalternos correspondientes por separado, pidiéndoles sus ideas o sugerencias, pero sin reunirlos. A continuación, usted toma la decisión, que puede reflejar la influencia de los subalternos o no.
- Usted comparte el problema con sus subalternos en una junta de grupo, en la cual usted obtiene sus ideas y sugerencias. A continuación, usted toma la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.
- Usted comparte el problema con los subalternos en grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de llegar a un verdadero consenso para la solución. Usted, que actúa como coordinador de la discusión, está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que cuenta con el apoyo de todo el grupo.

Las investigaciones indican que las decisiones tomadas respecto a un problema correcto, usando los procesos viables identificados mediante el árbol de decisiones, producen resultados más efectivos que las decisiones que no se basan en los procesos viables. La teoría proporciona una serie de preguntas de diagnóstico para analizar un problema, aunque tiende a simplificar demasiado el proceso. La formulación más reciente trata de resolver las limitantes del modelo, pero sigue siendo incapaz de captar la complejidad de la mayor parte de las situaciones de la toma de decisiones y el liderazgo. Por ejemplo, no toma en cuenta las restricciones de tiempo ni ofrece una serie completa de opciones de estilos. Además, la teoría adota un enfoque demasiado estrecho al grado de participación de los subalternos en la toma de decisiones. ( Gordon, 1997 ).

## ❖ COMPARACIÓN DE LOS CUATRO MODELOS DE CONTINGENCIAS

El modelo de Fiedler se basa en el estilo LPC de un líder, y el grado en el que la situación resulta favorable para el líder. El estilo de liderazgo se considera más o menos rígido, y el modelo sugiere que el líder seleccionó una situación acorde con su estilo. Hersey y Blanchard usan las mismas dos dimensiones de liderazgo que identificó Fiedler: comportamientos de tarea y de relación. Fueron un paso más adelante al considerar cada uno de ellos como alto o bajo y, después, combinándolos en cuatro estilos de liderazgo específicos: directivo, de apoyo, participativo y de delegación. El modelo trayectoria-meta de House afirma que los líderes deben tratar de mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores con la eliminación de los obstáculos que obstruyen su camino.

Vroom y Yetton creen que los líderes son capaces de elegir entre una variedad de estilos de liderazgo, que van desde el muy autocrático hasta el muy consultivo. El líder, al elegir un estilo, busca 1) mejorar la calidad y la aceptación de la decisión; 2) aumentar la probabilidad de que los empleados acepten y pongan en práctica la decisión sobre una base oportuna de tiempo y 3) desarrollar competencias de liderazgo efectivas en los empleados. Por lo tanto, los cuatro modelos de contingencia identifican estilos de liderazgo diferentes y contemplan de manera diferente la capacidad del líder para elegir estilos.

Por otra parte, los cuatro modelos recurren a criterios algo diferentes para evaluar la efectividad del liderazgo. Fiedler insiste en el desempeño; Hersey y Blanchard y House usan tanto la satisfacción laboral como el desempeño y Vroom y Yetton insisten en la efectividad de la decisión y la efectividad total. Si hay que tomar una decisión con un grupo, tal vez el modelo Vroom sea el mejor y contribuya a que los líderes elijan el estilo más apropiado. Si mejorar el desempeño individual es lo más importante, quizá los modelos de Fiedler. Hersey y Blanchard o House sean más útiles. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

## ❖ MODELO DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Con base en lo anterior y comparando los modelos expuestos con el modelo existente en nuestra organización objeto de estudio, observamos lo siguiente.

En el manual para nuevos líderes encontramos el apartado "Evaluación del nivel de preparación" en el cual se menciona la importancia de evaluar el nivel de preparación de los subordinados. Esto con el fin de ayudar a los subordinados y al líder a entender cómo trabajar juntos para alcanzar los objetivos. Al evaluar el nivel de preparación de los subordinados no solamente se señalan las tareas que pueden ser difíciles de realizar para el empleado, sino que también se indica el tipo de apoyo que necesita de su líder.

El nivel de preparación de un subordinado se determina evaluando la habilidad para realizar una tarea (*Habilidad*) y la motivación para desempeñarla (*Voluntad/Deseo*).

Para evaluar la *Habilidad* en una tarea en particular, se deben realizar las siguientes preguntas:

- ¿Tiene el entrenamiento y la preparación para realizar la tarea?
- ¿Tiene claro cuál es su papel? Esto es, ¿sabe cuál es, y acepta su papel en la tarea?
- ¿Entiende cómo realizar la tarea?
- ¿Tiene experiencia en ésta tarea bajo las mismas circunstancias o similares?

Si la respuesta a todas las preguntas es "sí", entonces la persona cuenta con alta habilidad para la tarea. En cambio, si en algún caso la respuesta es "no", tiene baja habilidad.

Para evaluar la *Voluntad* para una tarea en particular, se deben realizar las siguientes preguntas:

- ¿Desea realizar la tarea? ¿Es esto algo que le gusta hacer o tiene interés en hacerlo?
- ¿Tiene el incentivo para terminar la tarea? ¿Considera usted positivo el incentivo o la recompensa de trabajar en la tarea y concluirla?
- ¿Se siente seguro en el desempeño de la tarea? ¿Percibe algún riesgo en finalizar la tarea?
- ¿Se siente cómodo con su habilidad para desempeñar la tarea?

Si la respuesta para todas las preguntas es "sí", entonces la persona tiene alta voluntad de realizar la tarea. En cambio, si en algún caso la respuesta es "no", tiene baja voluntad.

Una vez conocido el nivel de preparación para cada tarea, el líder, debe considerar el tipo de apoyo que necesita proporcionar a los empleados para ayudarlos a finalizar con éxito su labor.

Se identifican cuatro estilos de liderazgo o estilos de apoyo requerido del líder. Estos son:

- Para un nivel de habilidad y un nivel de voluntad bajo. El estilo de liderazgo requerido es de dirección clara y específica, supervisión estrecha con frecuentes reuniones para revisar resultados. Las reglas y niveles de desempeño deben ser entendidos claramente. Podrían proporcionarse relaciones de estrenamiento o tutoría. (Dirigir: decir / enseñar / hacer).
- Para un nivel de habilidad bajo y un nivel de voluntad alto. El estilo de liderazgo requerido es de proporcionar dirección y reuniones frecuentes de revisión y, a la vez, alentar el involucramiento. El líder debe dar *coaching*

sobre el comportamiento, retroalimentación y tomarse el tiempo para responder a las preguntas y explicar las decisiones. (Guiar: explicar / discutir / planear en conjunto).

- Para un nivel de habilidad alto y un nivel de voluntad bajo. El estilo de liderazgo requerido es preguntar y escuchar las preocupaciones del empleado acerca del desempeño en las tareas y alentarlos a que actúen. (Apoyar: escudriñar / escuchar / alentar).

- Para un nivel de habilidad alto y un nivel de voluntad alto. El estilo de liderazgo requerido es proporcionar orientación para que el empleado realice las tareas y adquiera tanta responsabilidad como pueda manejar. El líder debe tomar el riesgo apropiado dejando que el individuo tome decisiones.

(Delegar: aclarar expectativas / reconocer / acordar el seguimiento).

Como observamos, existe una gran similitud con el modelo situacional de Hersey y Blanchard que plantea también cuatro estilos de liderazgo: el explicativo, el de convencimiento, el participativo y el de delegación.

Por otra parte, cada año los líderes deben establecer sus objetivos y, al mismo tiempo, ayudar a sus reportes directos a fijar objetivos individuales. Los objetivos se deben definir dentro de tres categorías: empleados, clientes y accionistas. Para cada categoría hay que revisar las tareas que se deben terminar por cada objetivo. También, se deben determinar las competencias clave que se necesitarán para desempeñar con éxito cada objetivo. Esto se realiza por medio de una hoja de trabajo en la que se identifican las competencias clave para cuatro estilos de liderazgo. Siempre se debe tener en mente el peso total de la categoría, la importancia del logro de los objetivos para el éxito del departamento, la unidad de negocio y la compañía. Las competencias críticas y los estilos de liderazgo que se manejan son los siguientes:

- Liderazgo de pensamiento analítico
  - Creando soluciones innovadoras
  - Actuando estratégica y globalmente
  
- Liderazgo enfocado a resultados
  - Dirigiendo a resultados
  - Cumpliendo y excediendo las expectativas del cliente
  - Demostrando la toma de riesgos
  - Actuando decisivamente
  
- Liderazgo enfocado a las relaciones
  - Colaborando e influenciando a los demás
  - Demostrando integridad
  - Tratando a la gente con respeto
  - Valorando e integrando la diversidad
  
- Liderazgo enfocado a las personas
  - Administrando el desempeño
  - Desarrollando a la gente
  - Manejando el cambio

Como observamos, en la práctica se combinan los diversos modelos de liderazgo. Por ejemplo, en la organización objeto de estudio se maneja una variante del modelo situacional de Hersey y Blanchard y del modelo trayectoria-meta de House. También se utilizan conceptos propuestos en los estudios del liderazgo en la Universidad de Michigan y de la teoría Z de Ouchi.

**CAPÍTULO 4**  
**CASO PRÁCTICO**

## **CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO**

### **IMPACTO DEL LIDERAZGO FORMAL SOBRE LA SATISFACCIÓN PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

#### **SEDE**

- **Universidad Nacional Autónoma de México.**  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4.  
Km 2.5 Carretera Cuautitlán – Teoloyucan.  
Cuautitlán Izcalli, Estado de México.
- **Gerencia de Servicio al Cliente en una empresa de servicios financieros.**  
Avenida Patriotismo # 635, Colonia Ciudad de los Deportes, Delegación Benito Juárez en el Distrito Federal.

#### **ANTECEDENTES**

La importancia de medir la eficiencia del líder formal en la Gerencia de Servicio al Cliente es tal que cada año se instala una Encuesta para evaluar y analizar el nivel de satisfacción de los empleados. Además de la efectividad de los líderes, se evalúan otros rubros como: desarrollo profesional, respeto a la integridad, reconocimiento y calificación de méritos, entre otros.

La información que se recaba en esta consulta anual permite a la Gerencia retroalimentarse de manera global, así como a sus líderes para actuar en consecuencia. Es decir, la participación de los empleados en este evento

manifiesta su deseo de ser parte de las propuestas y de las mejoras que se deben promover para lograr un crecimiento sólido, sin perder de vista la plena satisfacción de las aspiraciones profesionales y personales de los empleados.

Por ello, se han desarrollado iniciativas en las principales áreas de oportunidad para continuar mejorando el ambiente de trabajo. En los últimos años, las principales áreas de oportunidad estuvieron en el desarrollo del empleado, reconocimiento y calificación de meritos, integridad y efectividad del líder. Este último rubro es el que nos compete para el desarrollo de esta investigación.

De esta manera, se han realizado acciones y propuestas con buenos resultados, por ejemplo, se han mejorado los indicadores de rotación interna y externa, se han implantado procesos de conversión rápida a empleado de planta, se ha dado seguimiento al cumplimiento del programa de capacitación que debe cubrir cada Gerente y Supervisor. Sin embargo, la satisfacción de los empleados con su líder inmediato continúa disminuyendo. Esto se debe a que los empleados detectan actitudes de los supervisores que no benefician al equipo de trabajo o a la persona específicamente al establecer la comunicación con éstos. Así mismo, influye la manera en que el líder formal establece el acercamiento con los subalternos, lo cual, dependerá en gran medida del estilo de liderazgo que tenga. Lo que es eficaz en un líder puede no serlo en otro.

Por lo tanto, es necesario crear nuevas iniciativas y propuestas que promuevan la construcción de un equipo de líderes efectivo y competente, de tal manera que se apoye su formación, crecimiento y mejora.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las encuestas formales son un importante medio para evaluar y analizar el nivel de satisfacción de los empleados. La información que se recaba de éstas

permite a una empresa retroalimentarse de manera global y actuar en consecuencia. Así, desde 1991 en la Gerencia de Servicio al Cliente de una empresa de servicios financieros, ha evaluado la eficiencia de los líderes dentro de la encuesta anual de empleados. Ésta mide la efectividad organizacional con base en 12 dimensiones que son agrupadas en valores organizacionales y en satisfacción con la organización.

Dentro de los valores organizacionales tenemos: Clientes, Calidad, Gente, Integridad, Trabajo en Equipo y Buenos Ciudadanos. En cuanto a la satisfacción con la organización se evalúa: Desarrollo del Empleado, Trabajo, Meritocracia, Eficiencia Gerencial, Diversidad y Satisfacción del Empleado.

Como observamos, en el último grupo se encuentra dimensionada la Eficiencia Gerencial que evalúa los aspectos más relevantes de un liderazgo efectivo desde el punto de vista del empleado. De aquí se desprende, con base en los resultados de los últimos años, que existe un bajo nivel de satisfacción del empleado con su jefe inmediato a pesar del incremento considerable de programas de capacitación a nivel directivo. Por tanto, el clima organizacional se ve afectado por esta situación. Esto es, se han creado relaciones líder-subordinado que restringen el comportamiento participativo de los empleados en gran medida por el estilo de liderazgo que se percibe en éstas. De esta manera, encontramos el siguiente problema:

**“Disminución de la satisfacción de los empleados con el liderazgo formal existente en la Gerencia de Servicio a Clientes”**

## **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

Al identificar las actitudes del liderazgo formal que impactan la satisfacción de los empleados se podrá implantar un programa de acercamiento y mejora de las relaciones con el líder.

## OBJETIVO GENERAL

Proponer juntas formales en las que los supervisores de la Gerencia de Servicio al Cliente propicien la participación de los subordinados, definiendo conjuntamente qué actividades son necesarias para incrementar la satisfacción personal de los empleados.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el nivel de satisfacción personal que prevalece en la Gerencia de Servicio al Cliente para establecer una sana relación con el liderazgo formal existente.
- Proponer una herramienta que permita a los supervisores evaluar empíricamente la capacidad de sus subordinados.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a los cuatro criterios dicotómicos de clasificación que definen y conforman esta investigación tenemos que:

- De acuerdo al período en que se capta la información es retrospectivo.
- De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado es transversal.
- De acuerdo con la comparación de las poblaciones es descriptivo.
- De acuerdo con mi interferencia en el fenómeno que se analizará es observacional.

Por lo tanto, la investigación desarrollada es de *encuesta descriptiva* o *estudio de caso*.

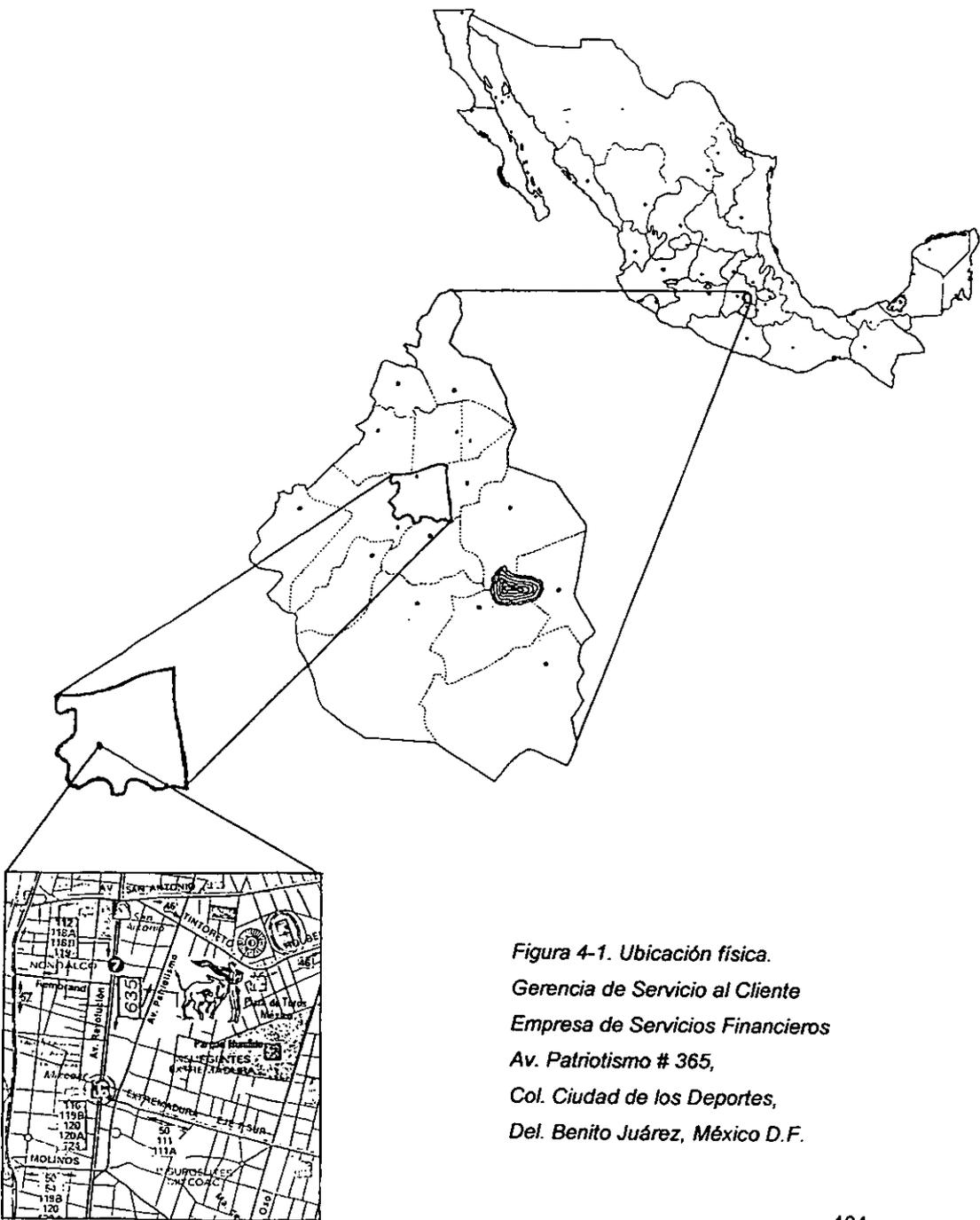
## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto fue dirigido a los líderes formales de la Gerencia de Servicio al Cliente de una empresa de servicios financieros y a los empleados interesados en ser parte de la propuesta. Fue un proyecto viable ya que se contó con el apoyo gerencial para tener acceso a información confidencial. También fue actual e innovador ya que hablar de liderazgo, a pesar de las numerosas investigaciones que existen al respecto, implica tomar en cuenta que las organizaciones crecen y cambian en la mayoría de sus áreas, así como, en la forma o estilo de dirigirlas.

Por lo tanto, la importancia de realizar esta investigación fue el conocer los diversos criterios que tienen los empleados para calificar la eficiencia de su jefe inmediato. De esta manera, se podrá tomar en cuenta la importancia del líder formal en la satisfacción personal del empleado, lo cual, facilita el proceso de construcción de un equipo de líderes efectivo y competente promoviendo que se dejen de hacer aquellas acciones que no benefician al comportamiento satisfactorio dentro de las organizaciones.

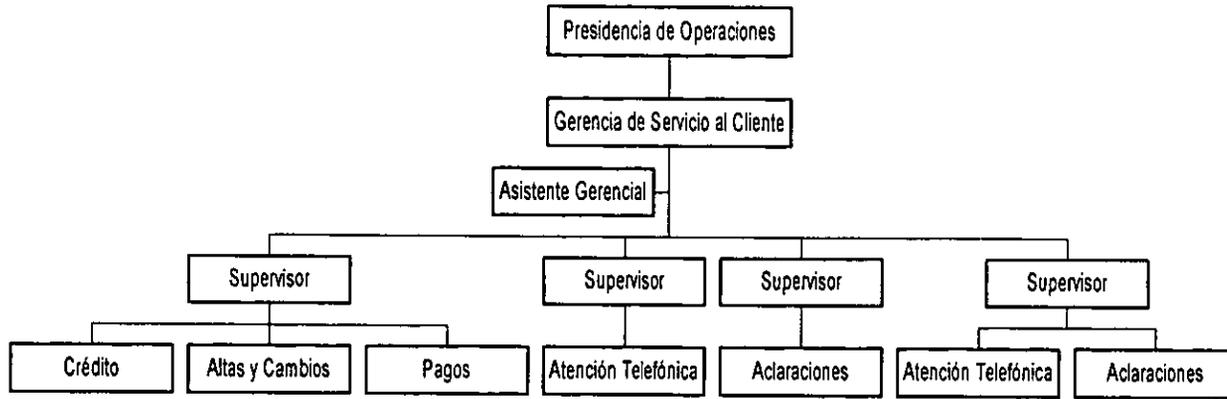
## MARCO DE REFERENCIA

La Gerencia de Servicio al Cliente de esta empresa de servicios financieros, se encuentra ubicada físicamente en el número 365 de la Avenida Patriotismo en la Colonia Ciudad de los Deportes, Delegación Benito Juárez, México Distrito Federal (figura 4-1). Esta gerencia se compone de 70 elementos entre empleados de planta y eventuales. El promedio de edad es de 27 años. La supervisión se distribuye entre cuatro supervisores responsables de los resultados de las diversas unidades operativas que integran la gerencia (figura 4-2).



*Figura 4-1. Ubicación física.  
Gerencia de Servicio al Cliente  
Empresa de Servicios Financieros  
Av. Patriotismo # 365,  
Col. Ciudad de los Deportes,  
Del. Benito Juárez, México D.F.*

Figura 4-1. Organigrama Gerencial



Esta empresa surge en México en 1852, ofreciendo servicios turísticos, así como el transporte de valores y mercancías. Las primeras oficinas se instalan en el puerto de Acapulco y en la Ciudad de México, las cuales, operaron hasta el surgimiento de la Revolución Mexicana. En 1925, al renacer la calma en nuestro país los esfuerzos de la empresa se centraron en incrementar el turismo desde Cuba y los Estados Unidos.

A partir de 1958, una nueva época se inicia en la historia de la empresa al lanzarse la tarjeta de crédito, la cual representa uno de los productos líderes en la actualidad. Es en ese año cuando dos empleados son transferidos a una pequeña oficina en Av. Juárez para hacerse cargo de la entonces relativamente sencilla operación. En 1968, la empresa cambia su razón social y estructura organizacional operando en forma integrada con tres divisiones: Tarjetas, Viajes y Cheques de Viajero. Por lo tanto, el volumen de clientes y de la operación de la empresa en México se multiplicaban día a día, tal como venía sucediendo en otros muchos países, lo cual obligó a la empresa a cambiar en varias ocasiones la ubicación de sus oficinas en busca de locales más amplios y funcionales. Actualmente las oficinas de la división Tarjetas en donde encontramos la gerencia de Servicio al Cliente, se sitúan en Av. Patriotismo 635.

Actualmente, esta empresa ofrece un enlace completo de servicios de viaje, así como, diversos productos y servicios de financiamiento. Los medios diseñados para lograr estos servicios son:

- Agencias de viaje
- Tarjetas de crédito
- Cheques de viajero
- Órdenes de pago y transferencias de fondos

La finalidad de cada uno de estos medios es brindar mejores beneficios y confort, tanto a la gente que viaja, como a las personas que desean efectuar

consumos en su propio país. Es por ello que la misión de la organización consiste en: "Ser la marca de servicio más respetada del mundo". La palabra "servicio" es simple y sencillamente la razón de ser de la empresa, "más respetada" significa que la gente sepa que se responde con el compromiso de proveer los más altos niveles de servicio y valor a sus clientes y la palabra "mundo" significa que deben ser competitivos en base global manteniendo su calidad de empresa exitosa en crecimiento.

Por lo tanto, el enfoque actual de esta empresa es triunfar en el mercado. Para lograrlo se aseguran día a día en tener los mejores productos y servicios, los más altos niveles de servicio al cliente y empleados altamente calificados considerando siempre los siguientes atributos:

- Ser una empresa basada en principios
- Estar enfocados a los resultados y a la competencia
- Adaptarse ágil y rápidamente al mercado
- Proveer un valor superior a los clientes. El valor debe estar definido en los términos del cliente y no de los de la empresa.
- Tener un punto de vista global y con perspectiva
- Tener líderes sobresalientes
- Tener gente talentosa en todos los niveles.

## **INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El instrumento de captación que se utilizó en la presente investigación es el cuestionario simple (*Figura 4-3*). Éste se aplicó de manera individual a los empleados con una antigüedad mayor a tres meses, sin importar sexo, edad, la unidad a la que pertenecían, si eran tiempo tiempo completo o medio tiempo, de planta o en proceso de obtenerla. De esta manera, se obtiene información representativa del grado de satisfacción en los diferentes tipos de trabajadores.

Figura 4-3. Cuestionario de satisfacción personal con el trabajo del supervisor

INDICACIONES: Marca con una cruz la opción que consideres más apropiada basándote en la siguiente métrica:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

1.-¿En periodos de contingencia, tu Team Leader se involucra en la operación diaria

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

2.-¿Tu Team Leader te proporciona las herramientas necesarias para ofrecer una solución objetiva y oportuna?

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

3.-¿Tu Team Leader predica con el ejemplo?

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

4.-¿Tu Team Leader ha mostrado algún cambio en la forma de reconocer tu trabajo y/o el de los demás?

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

5.-¿Tu opinión se toma en cuenta para la asignación de tus actividades?

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

6.-¿En tu ultima evaluación te explicaron claramente los parámetros a evaluar?

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

7.-¿Te sientes en confianza de expresar tus puntos de vista del área y del supervisor sin temor a que se tomen represalias?

5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

8.-¿De qué manera tu Team Leader colabora en tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

Curso\_\_\_ Capacitación\_\_\_ Crosstrainings\_\_\_ Otros\_\_\_ No me apoya\_\_\_

9.-¿En la asignación de actividades tu Team Leader establece fechas de seguimiento o de entrega del trabajo?

4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_

10.-¿En general como calificarías el liderazgo de tu Team Leader?

Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo\_\_\_

¿Porqué?\_\_\_\_\_

11.-La información que recibes de tu Team Leader es:

oportuna\_\_\_ útil\_\_\_ irrelevante\_\_\_

11.1.¿Porqué medio la recibes?

Lotus Notes\_\_\_ Personal\_\_\_

¡Gracias por tu cooperación!

Las variables a estudiar fueron:

- *Resultados.* De acuerdo a los modelos de liderazgo que se manejan en esta organización, se analiza el impacto que tiene el estilo de liderazgo enfocado a resultados en la satisfacción de los subordinados. Los líderes que buscan resultados tienen que concentrarse en las personas y en el incremento de su satisfacción. De igual forma, juegan un papel importante en el establecimiento de metas y en la obtención de resultados. Los líderes pueden y deben generar resultados en la organización y ayudar a otros a adquirir las destrezas que necesiten para que ello suceda. Así mismo, los líderes tienen la obligación de hacer evaluaciones periódicas del rendimiento de sus subordinados y comunicarles los resultados. Los líderes deben evaluar a cada uno y comunicarle los resultados de su apreciación y hacerlo con delicadeza, pues sólo así sabrá el subordinado si reconoce sus cualidades y se sentirá motivado para superar sus deficiencias.
- *Personas.* Se refiere al liderazgo enfocado a las personas. Es indispensable que el empleado se dé cuenta de que el jefe aprueba su conducta como ser humano y el trabajo que realiza. La aprobación se comunica en diversas formas: con elogios, con paciencia ante los errores, con la disposición de escuchar al empleado, mostrar interés en sus problemas personales. Cualquiera que sea el modo de darla, la aprobación demuestra que el líder tiene sentimientos de amistad y fidelidad por sus subordinados. Mientras no se establezca tal vínculo, el líder no tiene derecho a esperar que su personal también le sea fiel.
- *Relaciones.* Se requieren buenas relaciones interpersonales para cualquier tipo de trabajo y también para producir una sensación de aprobación. Se crean cuando el líder y los subordinados llegan a conocerse como individuos. El aspecto fundamental para que se dé la relación es un contacto estrecho con ellos, pero nunca deben llegarse a una familiaridad

que dificulte el ejercicio de la autoridad. El líder debe dirigir, guiar y, en ocasiones, amonestar para facilitar las actividades de la organización; por tanto, no cumplirá su misión si permite que interfieran con ella consideraciones de tipo personal. Sin perder nunca el carácter directivo, el trato a de ser cordial y afable.

- *Satisfacción.* Con esta variable se trata de medir la satisfacción de los empleados con respecto al liderazgo de su supervisor. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que existen varios factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmosfera laboral, por ejemplo, la edad, antigüedad, afiliaciones sociales, etc. Una manera de evaluar la calidad de la vida laboral consiste en medir las actitudes que constituyen la satisfacción con el trabajo. Esto suele realizarse mediante cuestionarios y entrevistas personales. Cada día, es más común que los empleados se sientan contentos con su sueldo y la seguridad que les brinda la empresa, no así con las oportunidades de ascenso, la disposición de la organización para escucharle ni con el trato. Las corporaciones no atienden a la necesidad de autoestima, crecimiento y autorrealización de sus miembros. Se han efectuado copiosas investigaciones con objeto de precisar el flujo que sobre la satisfacción tienen factores como la edad, sexo, raza, inteligencia, experiencia laboral, personalidad y nivel ocupacional.
- *Comunicación.* La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de una organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. Mientras menos distorsión haya en la comunicación, más metas, retroalimentación y otros mensajes que la gerencia dirija a los empleados, se recibirán como se planearon. Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y clarificar la tarea de la organización. El uso extenso de los canales vertical, lateral e informal incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y la satisfacción del grupo. Debemos poner atención en las incongruencias

entre las comunicaciones verbales y no verbales ya que podrían incrementar la incertidumbre y reducir la satisfacción.

Se aplicaron 53 cuestionarios y a continuación tenemos las hojas de verificación utilizadas para recolectar la información mediante el registro del número de eventos por tipo de pregunta y respuesta. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

RESPUESTA PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	4	13	9	18	9
2	3	10	18	14	8
3	7	9	16	14	7
4	8	5	16	20	4
5	5	5	19	18	6
6	3	3	10	20	17
7	7	8	13	20	5
9	4	10	17	17	5

RESPUESTA PREGUNTA	CURSO	CAPACITACIÓN	CROSS-TRAINING	OTROS	NO ME APOYA
8	12	16	11	7	7

RESPUESTA PREGUNTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
10	4	23	21	5

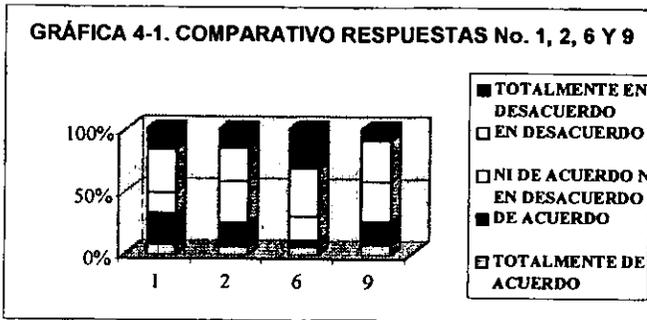
RESPUESTA PREGUNTA	OPORTUNA	UTIL	IRRELEVANTE
11	15	31	7

RESPUESTA PREGUNTA	LOTUS NOTES	PERSONAL
11.1	31	7

Ahora bien, el análisis de la información se realizó de acuerdo a las cuatro variables estudiadas.

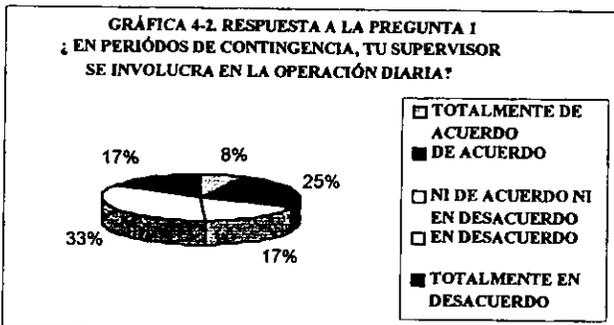
## RESULTADOS

Para evaluar la variable resultados se tomaron en cuenta las preguntas 1, 2, 6 y 9. A continuación, se presenta un comparativo de las respuestas para este primer grupo:

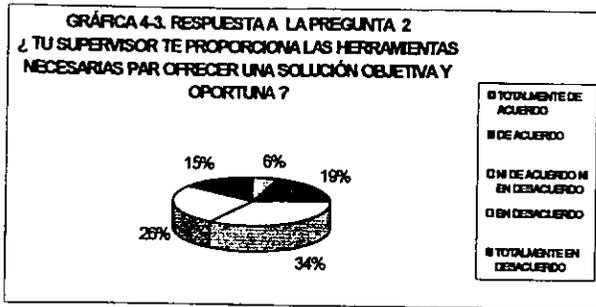


Con base en lo anterior se pudo obtener las siguientes conclusiones:

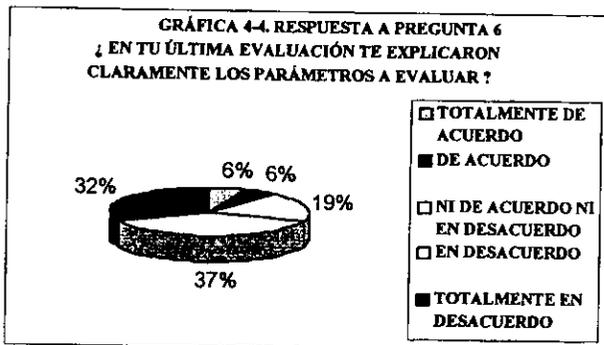
- El 33% de los encuestados considera que su supervisor se involucra directamente con las actividades de la unidad mientras que un 50% opina lo contrario, el resto no se inclina por ninguna de las opciones. Esto es, la mayoría considera que el supervisor muestra desinterés en involucrarse con el trabajo de cada uno de sus subordinados.



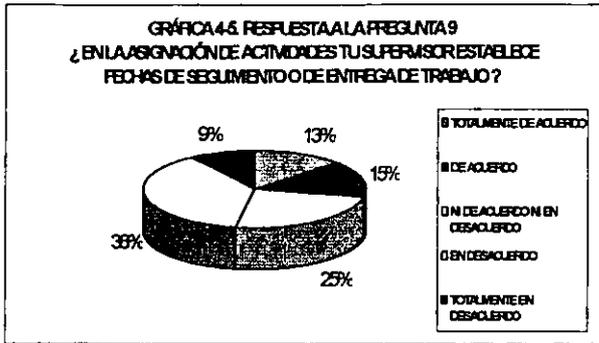
- El 25% de los encuestados considera que cuenta con las herramientas necesarias para ofrecer soluciones objetivas y oportunas en su trabajo diario mientras que un 41% opina lo contrario, el resto no se inclina por ninguna de las opciones. Esto es, la mayoría piensa que no cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo por lo que los resultados no son los óptimos, es decir, el liderazgo no se enfoca correctamente a los resultados.



- Sólo el 12% de los encuestados considera que le fueron explicados los parámetros a evaluar en su desempeño; mientras que un 69%, considera lo contrario, el restante 19% no se inclina por ninguno. Esto es, la gran mayoría no está de acuerdo en que al momento de ser evaluado no se le expliquen claramente los parámetros de la evaluación, así como los objetivos a alcanzar.



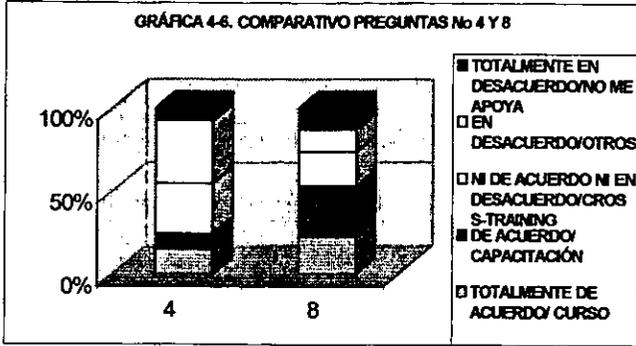
- Por último, el 28% de los encuestados considera que en la asignación de sus actividades se le establecen fechas de seguimiento o entrega, mientras que el 47% opina lo contrario, el restante 25% no se inclina por ninguna de las opciones. Esto es, existe una falta de seguimiento por parte de los supervisores en cuanto a las fechas para la culminación de las tareas o proyectos en las diversas unidades de trabajo.



Con base en lo anterior, podemos concluir que existe una gran parte de empleados que está en desacuerdo con la forma en que su supervisor evalúa su desempeño, con la falta de seguimiento en los resultados, con la falta de compromiso por parte del supervisor, así como, con una cierta limitante en las herramientas de trabajo. La combinación de estos factores afecta directamente la satisfacción del empleados. Sin embargo, tenemos porcentajes importantes de empleados que no están de acuerdo ni en desacuerdo, los cuales, si los sumamos a la gente que se encuentra satisfecha se alcanzarían mayores niveles de satisfacción para esta variable. Por ello, los líderes se deben enfocar, inicialmente, en lograr que los subordinados sientan que sus cualidades son reconocidas y estén motivados para trabajar en sus deficiencias, estableciendo metas de manera conjunta e involucrándose más en las tareas de sus empleados.

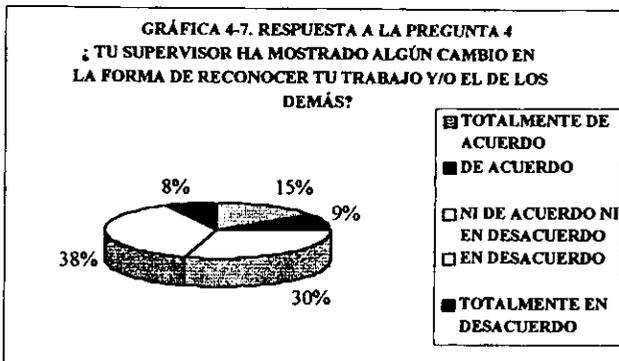
# PERSONAS

Para evaluar esta variable se tomaron en cuenta las preguntas 4 y 8.

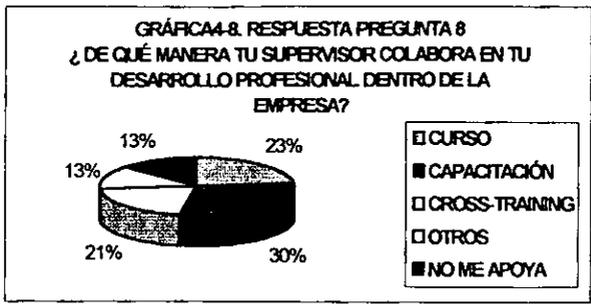


A continuación se presenta el análisis de cada una de ellas:

- El 24% de los encuestados está de acuerdo en la forma en que se reconoce su desempeño mientras que un 46% opina lo contrario, el restante 30% no se inclina por ninguna de las opciones. Esto es, actualmente la forma de reconocimiento que satisface a los subordinados, es aquella que demuestra afinidad por parte del líder alejándose cada vez más de la remuneración en efectivo.



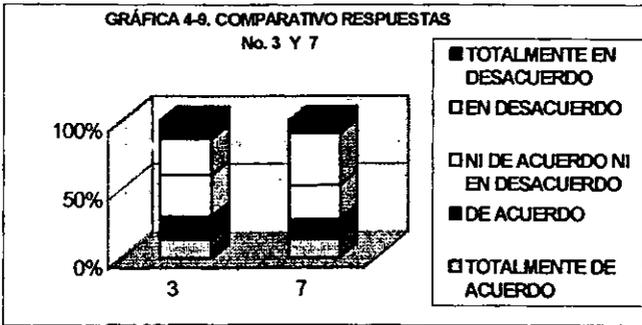
- El 53% de los encuestados considera que su supervisor colabora en su desarrollo, mientras que un 26% opina lo contrario, el restante 21% maneja una opción que podría considerarse neutra. Esto es, la mayoría está de acuerdo en que su supervisor le apoye autorizando cursos y capacitación, el cross-training o entrenamiento cruzado no tiene gran peso ya que se establece como parte de los objetivos individuales el tomar dos al año.



De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que la mayoría de la gente está satisfecho con el compromiso que muestra su supervisor con su desarrollo profesional, sin embargo, la forma en que éste aprueba su desempeño satisface a muy pocos. El líder, debe adoptar un enfoque hacia las personas en mayor medida, interesándose profundamente en las necesidades, esperanzas, metas y problemas de sus empleados. También se deben incrementar los sentimientos de amistad y fidelidad por los subordinados y, en situaciones en las existen conflictos con otras unidades, mostrar una actitud de apoyo hacia ellos. No hay que olvidar que el enfoque hacia las personas se debe dar sin descuidar los resultados, debe existir un equilibrio entre la lealtad hacia la compañía y hacia el personal. Esto se debe a que los objetivos de la empresa se fijan tomando en cuenta la satisfacción de los empleados, de los clientes y de los accionistas en la misma proporción.

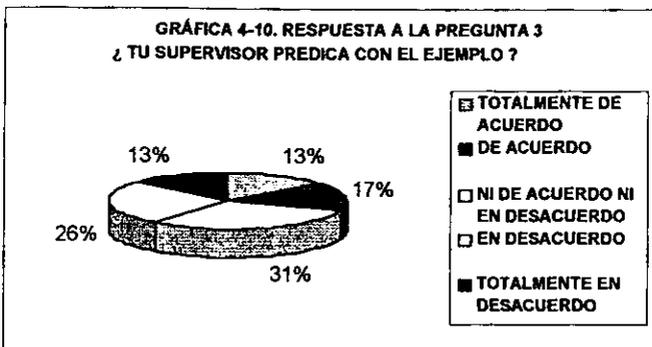
## RELACIONES

Para evaluar esta variable se tomaron en cuenta las preguntas 3 y 7.

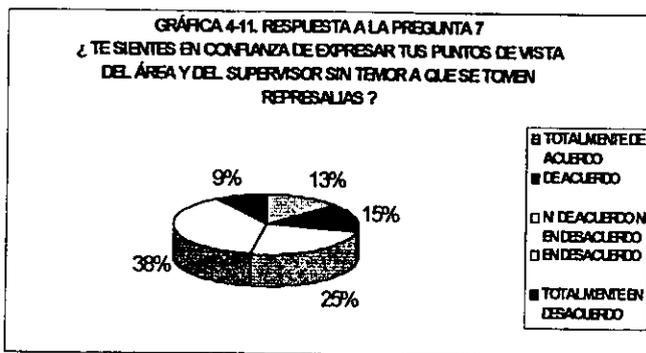


A continuación se presenta el análisis de cada una de ellas:

- El 30% de los encuestados está de acuerdo en que su supervisor está predicando con el ejemplo, mientras que el 39% opina lo contrario, en cuanto al 31% restante no se inclina por ninguno de los extremos. Esto es, que la mayoría de los empleados no está de acuerdo en que los supervisores exijan cierto comportamiento, siendo ellos los primeros en incumplirlo. No hay que olvidar que el líder debe dirigir y guiar con un comportamiento impecable que le permita ser un ejemplo a seguir.



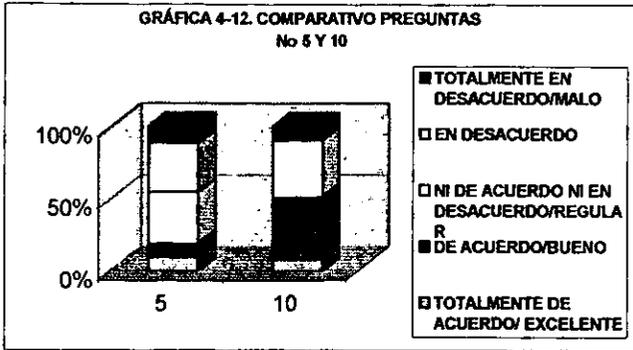
- El 28% de los encuestados se siente en confianza de expresar sus puntos de vista en el área mientras que un 47% opina lo contrario, el restante 25% no se inclina por ninguna de las otras opciones. Es decir, que la mayoría no siente la confianza suficiente para expresar sus inconformidades. Por lo tanto, los líderes deben celebrar un mayor número de reuniones con sus subordinados y durante ellas estimular la participación de todos.



Con base en lo anterior podemos concluir que los supervisores deben acercarse más a la gente mediante juntas formales o informales. La comunicación aquí, juega un papel muy importante para conocer a la gente, sus motivaciones, sentimientos y necesidades individuales. La falta de comunicación ascendente y descendente se refleja en la poca confianza que existe en las relaciones líder-subordinado. Cabe destacar que al desarrollar mejores relaciones, el supervisor puede conocer mejor las necesidades de su grupo y ofrecer, en ocasiones, recompensas menos tangibles como el estímulo y la responsabilidad, los elogios por buen desempeño y trabajos intrínsecamente satisfactorios. Con tales alicientes se cubren las necesidades individuales y si el sueldo es adecuado, se crea mayor motivación y aumenta la satisfacción y la productividad.

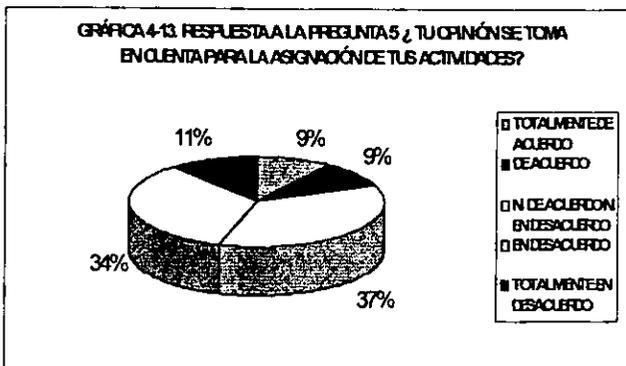
# SATISFACCIÓN

Para evaluar esta variable se tomaron en cuenta las preguntas 5 y 10.

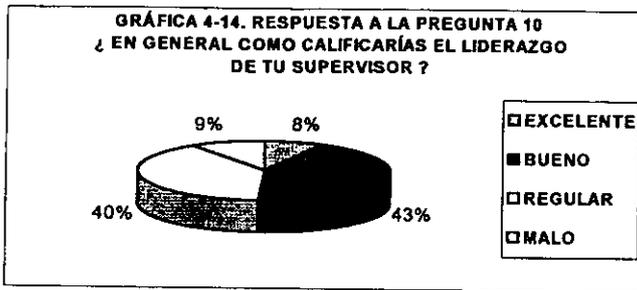


A continuación se presenta el análisis de cada una de ellas:

- El 18% de los encuestados considera que su opinión se toma en cuenta para la asignación de sus actividades, mientras que el 45% opina lo contrario, el restante 37% no se inclina por ninguna de las opciones. Aquí, encontramos que los supervisores no están propiciando la participación. Es preciso que lo hagan si quieren motivar a los empleados y prepararlos a asumir mayor responsabilidad.



- El 8% considera que el liderazgo de su supervisor es excelente, el 43% opina que es bueno, el 40% regular y 9% que es malo. Aquí observamos que un gran porcentaje opina que es bueno, sin embargo, esta información no es congruente con la que se obtiene de las otras variables. Por lo tanto, podemos considerar que al momento de calificar al supervisor la mayoría de los empleados no toman en cuenta las otras variables. No consideran que el supervisor afecte directamente su nivel de satisfacción en cada una de ellas.

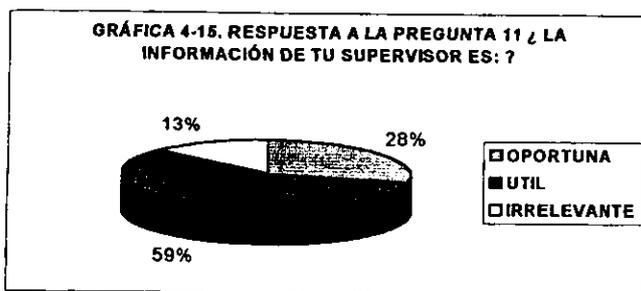


El tratar de analizar esta variable tan solo con dos preguntas puede ser una forma demasiado simplificada. Por un lado, traté de medir la satisfacción en cuanto al desempeño del supervisor en una pregunta, sin embargo, evaluarlo de esta manera no refleja lo obtenido en preguntas previas. Al parecer, cuando los empleados afirman estar satisfechos con el liderazgo del supervisor, realmente quiere decir que no lo está. No hay que olvidar que la satisfacción significa para muchos la ausencia de factores negativos más que la presencia de factores positivos. También las grandes diferencias en la insatisfacción dependen de la manera en que la variable es explorada. Tal vez aplicando preguntas más específicas y complejas se elevaría la proporción de los que expresan malestar y descontento.

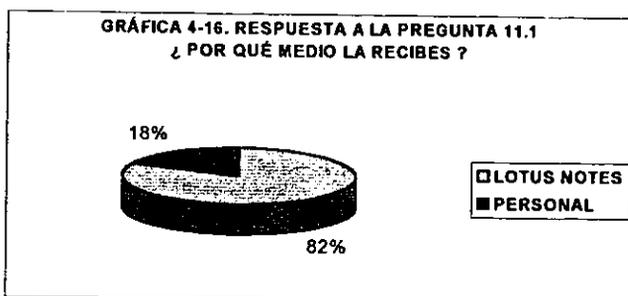
## COMUNICACIÓN

Por último, para evaluar esta variable se tomaron en cuenta las preguntas 11 y 11.1. A continuación se presenta el análisis de cada una de ellas:

- El 59% de los encuestados considera que la información proporcionada por su supervisor es útil, el 28% la considera oportuna y sólo el 13% piensa que es irrelevante. Es decir, que la mayoría considera que recibe información útil y oportuna. Por lo tanto, los supervisores están realizando un buen trabajo al dar a conocer a los empleados lo que desean de ellos para cumplir con los objetivos establecidos. De la misma forma, están notificando claramente las políticas y procedimientos vigentes.



- El 82% de los encuestados recibe la información por un medio impersonal, es decir vía correo electrónico, mientras que el 18% restante la reciben de manera personal. Aquí, podemos concluir que en algunas situaciones existirá mayor distorsión en la comunicación, ya que cada individuo interpreta la información de acuerdo a su puesto y preparación, por lo que sería necesario ratificar el mensaje. Si tomamos en cuenta que todos consideran que la información que reciben es útil y oportuna, los medios electrónicos son una herramienta eficiente y lo es más, cuando se trabaja con distintos horarios y puestos de trabajo.



Para administrar los resultados a corto y largo plazo, se necesitan líderes que comuniquen. Es preciso que los líderes se comuniquen bien en materia de concesiones recíprocas, prioridades, principios y conexiones. Tienen que revelar a los subordinados qué concesiones son necesarias para equilibrar los resultados a corto y largo plazo. Tienen que hablar de prioridades y de las implicaciones de los resultados óptimos versus resultados que basten. Necesitan aclarar los principios para que los empleados encargados de tomar decisiones difíciles puedan confiar en tales principios fundamentales usando su *empowerment*. Tienen que explicar, cómo las decisiones en favor de cierto resultado benefician al grupo y cómo se relacionan con otros resultados. Tiene que reconocer la naturaleza dinámica y cambiante del esfuerzo por alcanzar resultados duraderos, como por ejemplo, incrementar los niveles de satisfacción de los empleados.

Por otra parte, la compañía también se ha percatado de la disminución en los niveles de satisfacción de los empleados. Es por ello, que desde hace una año, se actuó conforme a los resultados de la Encuesta Anual de Satisfacción de los Empleados. A continuación se mencionan algunas de las iniciativas desarrolladas y en las que se ha estado trabajando desde entonces:

- Para mejorar los resultados dentro del concepto de Integridad se mantiene la política de "puertas abiertas", buscando que los equipos gerencial y de

supervisión mejoren en su toma de decisiones y comunicación con todos los colaboradores.

- Se han mejorado los indicadores de rotación interna y externa disminuyendo casi al 35% el anual acumulado. También se creó un proceso de conversión rápida a planta.
- Se presentó el concepto de *employee engagement*, que busca lograr que todos los empleados se comprometan con la organización y en verdad vivan intensamente la relación laboral con la compañía.
- En el aspecto de Méritos y Reconocimientos se han retomado prácticas como el desayuno para reconocer a los empleados del mes. También existe un evento denominado *coffee and doughnuts* que permite la charla con los supervisores de manera informal y relajada. En cuanto a los programas institucionales de reconocimiento como son los *rings of reward* se han entregado cerca de 400 premios.
- Por parte de desarrollo gerencial y su efectividad, se ha trabajado en lograr que la comunicación fluya a todos los niveles.
- Se ha establecido un código de conducta en el equipo gerencial para mejorar el comportamiento al dar retroalimentación y al recibirla, además de otras actitudes que benefician al equipo y a la persona.
- Adicionalmente a este esfuerzo, se ha dado seguimiento al cumplimiento del programa de capacitación que debe cubrir cada gerente y supervisor, de tal manera que sea notorio el apoyo a su formación, crecimiento y mejora.

## PROPUESTA

Al tomar en cuenta estas actividades así como los resultados obtenidos de los cuestionarios encontramos varios áreas de oportunidad y es necesario trabajar en ellas para mejorar los niveles de satisfacción de los empleados. Es por ello que propongo: primero, formalizar una serie de juntas de los supervisores con cada una de sus unidades en las que se aborden las siguientes actividades:

- Comenzar con una concentración absoluta en los resultados. Se debe de tomar en cuenta que un líder debe lograr resultados en cuanto a los empleados, a la organización, a los clientes y a los accionistas. Satisfacer cada uno de ellos se logra sólo mediante el diagnóstico de las habilidades y del compromiso de los subordinados. Es por ello que se deben involucrar, en este caso, a los empleados y así comprometerlos con los objetivos.
- Posteriormente el líder debe conocer las capacidades de cada integrante del grupo, aprovechándolas al máximo y brindar a todos oportunidades de desarrollo apropiadas a sus necesidades.
- Con base en lo anterior, se propone la creación de equipos de trabajo autodirigidos. Estos deberán estar conformados para desarrollar iniciativas en sus unidades de trabajo que repercutan en la mejora de los resultados arrojados en los cuestionarios así como en obtenidos en las encuestas anuales de satisfacción.
- El líder deberá asumir la responsabilidad total y personal por los resultados de su grupo. Se debe delegar y asumir la responsabilidad del trabajo delegado. También se deben comunicar las expectativas y objetivos clara y específicamente.

- Los resultados se pueden utilizar como la prueba definitiva para proseguir o aplicar prácticas de liderazgo situacionales.
- Un punto muy importante es que el líder participe en actividades y oportunidades de desarrollo de su equipo de trabajo.
- Experimentar e innovar en todos los aspectos que estén bajo su influencia, como por ejemplo, el adoptar de manera creciente un liderazgo enfocado hacia las relaciones y hacia las personas.
- Actuar constantemente; de lo contrario, los resultados no mejorarán.
- El líder debe pedir retroalimentación a los colegas sobre maneras en que se pueden mejorar los resultados.
- Servir de ejemplo de los métodos y luchar por los resultados que se pretende que los subordinados utilicen y alcancen. Cuando una persona u organización está concentrada en principios, se convierte en ejemplo, en un modelo a seguir, para otras personas y organizaciones. Ese tipo de ejemplo genera confianza entre la gente, de tal forma que se identifica con el ejemplo y se deja influenciar por él.

## **COMO MEDIR LA CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS**

El término capacidades de los empleados representa los conocimientos, destrezas, habilidades y motivaciones de cada empleado como individuo en su cargo. En cierto nivel, ello significa que los líderes deben interesarse por saber si los empleados cuentan con el conocimiento técnico, o sea las destrezas necesarias para cumplir su trabajo. En otro nivel, los líderes deben ocuparse de los conocimientos sociales de sus empleados, es decir, cómo trabajan juntos, los

modos de influir, de tomar decisiones, de colaborar y de comunicar. Al líder le corresponde aclarar lo que sus empleados necesitan saber y hacer, cuáles son sus principales motivadores y cómo lograr mejores niveles de satisfacción. Existen métodos demasiado complicados para evaluar la capacidad de los empleados.

PROPUESTA PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS

	ORIENTACIÓN CUANTITATIVA	ORIENTACION CUALITATIVA																								
EVALUACIÓN INDIVIDUAL	<p>Casilla 1: Indicadores individuales cuantitativos</p> <p>Empleando la siguiente escala, genere un índice de desempeño ponderado calificando las capacidades del personal en su grupo de trabajo, para lo cual empleará cualidades tales como educación, capacitación, aptitudes, talento, inteligencia y la siguiente escala de puntaje:</p> <p>Novato Puro, 50; empleado nuevo promedio, 100; máximo posible 150</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Persona</th> <th>Calificación</th> <th>Año Pasado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mónica</td> <td>135</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Jorge</td> <td>130</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Francisco</td> <td>125</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Cindy</td> <td>115</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>Sadé</td> <td>95</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Cristian</td> <td>90</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Franklin</td> <td>80</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>	Persona	Calificación	Año Pasado	Mónica	135	130	Jorge	130	120	Francisco	125	130	Cindy	115	115	Sadé	95	80	Cristian	90	60	Franklin	80	85	<p>Casilla 2: Indicadores individuales cualitativos</p> <p>¿Cuán valioso es este empleado para resultados del negocio ?</p> <p>Si este empleado se fuera, ¿ Cuán grande sería la pérdida ?</p> <p>¿ Quién utiliza el producto de este empleado ? ¿ Qué clientela fuera de la firma? ¿ Qué otros empleados dentro de ella ?</p> <p>¿ Cuán cómodo se sentiría usted si este empleado tuviese que representar a la unidad ante la alta gerencia, los clientes, los posibles empleados o los inversionistas ?</p> <p>Si usted tuviese una reserva inesperada de dinero para repartir como bonificaciones para los empleados, ¿ qué porcentaje le daría a este empleado ?</p> <p>¿ Cuán capaz es este empleado de hacer realidad las cosas ?</p> <p>¿ Qué tan respetado es este empleado entre sus colegas?</p>
	Persona	Calificación	Año Pasado																							
Mónica	135	130																								
Jorge	130	120																								
Francisco	125	130																								
Cindy	115	115																								
Sadé	95	80																								
Cristian	90	60																								
Franklin	80	85																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Media</th> <th>110</th> <th>101</th> </tr> </thead> </table>	Media	110	101																						
Media	110	101																								
EVALUACIÓN COLECTIVA	<p>Casilla 3: Indicadores colectivos cuantitativos</p> <p>Capacitación y desarrollo de los empleados como porcentaje de gastos totales.</p> <p>Fama de los empleados de la empresa ante los " cazatalentos ".</p> <p>Años de experiencia en la profesión.</p> <p>Índice de satisfacción de empleados.</p> <p>Proporción de reemplazos para el cargo: porcentaje de cargos claves para los cuales hay reemplazo listo y disponible.</p> <p>Proporción de reemplazo global: número de personas calificadas para pasar a cargos claves.</p> <p>Relación de ofertas a aceptaciones en general y en posiciones claves.</p>	<p>Casilla 4: Indicadores colectivos cualitativos</p> <p>¿ Qué destreza de sus empleados aprecian más los clientes ?</p> <p>¿ Por qué vienen reclutas a su unidad ? ¿ Qué destrezas busca usted en ellos y qué destrezas pretenden ellos adquirir para usted ?</p> <p>¿ Qué gerentes tienen fama de desarrollar futuros líderes ?</p> <p>¿ Qué parecen saber y hacer estos futuros líderes ?</p> <p>¿ Dónde desean trabajar los gerentes de alto potencial ?</p> <p>¿ Por qué ?</p> <p>Cuando sus competidores contrastan ¿ contrastan personal de usted ?</p> <p>¿ Por qué se va el personal en busca de empleo en otra parte ?</p> <p>¿ Cuáles son los conocimientos técnicos y sociales que les exigirán a los empleados en el futuro ? ¿ Qué porcentaje de los empleados actuales probablemente lograrán adquirir esas destrezas ?</p> <p>Si usted tuviese que recomenzar su negocio desde cero ¿ Qué porcentaje de los empleados actuales contrataría ?</p>																								

Figura 4-3. Propuesta para medir las capacidades de los empleados.

Estos métodos acumulan información sobre la capacidad de los empleados. Los líderes, en nuestro caso los supervisores, necesitan evaluaciones detalladas. La metodología propuesta tiene cuatro formas de medir eficazmente la capacidad de los empleados. ésta se puede evaluar para individuos o grupos y de modo cuantitativo con números, o bien cualitativo con descripciones (figura 4-3). Cualquiera que sea la modalidad, el supervisor ha de ser riguroso con las evaluaciones a la vez que indagador con preguntas incisivas y pertinentes. De esta manera, cada supervisor podrá definir las principales necesidades, habilidades y motivadores de cada empleado para así asignar tareas y tomar actitudes que satisfagan más a cada miembro de su equipo de trabajo.

## CONCLUSIONES

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambas designaciones como si fueran sinónimos. Sin embargo, podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores; sitios en el que el empleado deba estacionar su automóvil, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros. Las encuestas periódicas de actitudes son de enorme utilidad práctica, tanto para el personal como para la gerencia, puesto que ofrecen un análisis constante de la empresa y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización.

Para poder medir correctamente la satisfacción de los subordinados debemos conocer sus necesidades. Maslow y Alderfer explican la importancia de la estimación como fuerza motivadora. Algunos elementos del liderazgo enfocado a las personas satisfacen las necesidades de estimación: el reconocimiento o el aprecio, ser tratados con convicción de que el puesto corresponde a las exigencias personales, recibir un trato justo. Sin embargo, conforme a los

resultados obtenidos encontramos que las necesidades de estima no satisfacen, como tampoco las de autorrelación y crecimiento. En la gerencia bajo estudio, el no cubrirlas quizá explique la disminución reciente de la satisfacción de los empleados. Esto se debe a que existe un promedio de edad de 27 años y para la gente joven cubrir necesidades representan un gran atractivo. Si se quiere atender a estas exigencias y motivarlos debidamente, es preciso que los supervisores le brinden la oportunidad de ejercer sus capacidades al máximo. Un trabajo rutinario, tedioso y sin interés no cumplirá con ese requisito, por alto que sea el sueldo. Es decir, las necesidades extrínsecas, entre ellas el sueldo y la seguridad (las necesidades fisiológicas, y de la seguridad de Maslow las de existencia y relación de Alderfer y las de higiene de Herzberg) al parecer sí quedaban cubiertas. No se satisfacen los de nivel superior, propuestas por las teorías motivacionales que se han descrito en el Capítulo 2. Y mientras la situación no cambie (es decir, mientras no se rediseñen para ofrecer atractivo, autonomía, significado y oportunidades de autorelación) la satisfacción de los empleados seguirá siendo un problema.

Por ello, los líderes deben adoptar un enfoque hacia las relaciones y hacia las personas ya que estos modelos son los que más satisfacen las exigencias de los empleados de la actualidad. También se debe mencionar que los mejores líderes son los situacionales, quienes diagnostican las habilidades y compromiso de cada empleado respecto a una tarea y luego se comunican con la persona en un estilo que sencillamente genera los resultados deseados.

El líder debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realizan bien las cosas y tener influencia en su superior, para negociar las mejores recompensas posibles para sus seguidores. El líder debe defender y representar a los miembros de su grupo.

Por último, tenemos que el líder efectivo cuenta con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Por ello, deben buscar sin cesar retroalimentación

sobre su desempeño. Ésta sólo se logra trabajando en crear buenas relaciones y confianza dentro del equipo de trabajo y así la retroalimentación será en beneficio de los empleados y de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BUNGE, MARIO. *LA CIENCIA, SU MÉTODO Y SU FILOSOFÍA*. EDICIONES SIGLO VEINTE. BUENOS AIRES. 1975.
2. CASARES ARRANGOIZ DAVID. *LIDERAZGO. CAPACIDADES PARA DIRIGIR*. 1ª EDICIÓN. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. MÉXICO. 1994.
3. DAVIS, KEITH Y JOHN W. NEWSTROM. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 8ª EDICION. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO. 1991.
4. GIBSON, JAMES Y JOHN IVANCEVICH. *CONDUCTA ESTRUCTURA PROCESO*. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO. 1983.
5. GIL, MARÍA DE LOS ANGELES Y FERNANDO GINER. *COMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA*. 4ª EDICIÓN. EDITORIAL ESIC. MADRID. 1998.
6. GORDON JUDITH. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 5ª EDICIÓN. EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA. MÉXICO. 1997.
7. HALL, RICHARD. *ORGANIZACIONES, ESTRUCTURAS, PROCESOS Y RESULTADOS*. 6ª EDICIÓN. EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA. MÉXICO. 1996.
8. HELLRIEGEL, DON Y OTROS. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 8ª EDICIÓN. INTERNATIONAL THOMSON EDITORES. MÉXICO. 1998.

9. HODGETTS RICHARD Y STEVEN ALTMAN. *COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES*. 1ª EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO. 1993.
10. HUSE, EDGAR Y JAMES BOWDITCH. *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN*. EDITORIAL ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA. MÉXICO. 1986.
11. MENDEZ RAMIREZ, IGNACIO Y OTROS. *EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN*. LINEAMIENTOS PARA SU ELABORACIÓN Y ANÁLISIS. 2ª REIMPRESIÓN. EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO. 1993.
12. MORALES FRANCISCO Y OTROS. *PSICOLOGÍA SOCIAL*. 1ª EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW HILL. MADRID. 1994.
13. MUNCH, LOURDES Y ERNESTO ANGELES. *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍA*. EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO. 1988.
14. PADUA, JORGE. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES*. 5ª REIMPRESIÓN. EL COLEGIO DE MÉXICO. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. MÉXICO. 1993.
15. ROBBINS, STEPHEN. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 8ª EDICIÓN. EDITORIAL PRENTICE HALL. MÉXICO. 1998.
16. RODRIGUEZ, MAURO. *LOS VALORES, CLAVE DE LA EXCELENCIA*. 1ª EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO. 1998.

17. ROJAS SORIANO, RAUL. *GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES*. 8ª EDICIÓN. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. MÉXICO. 1985.
18. SALLENAVE, JEAN-PAUL. *LA GERENCIA INTEGRAL*. 1ª EDICIÓN. GRUPO EDITORIAL NORMA. BOGOTÁ. 1994.
19. SCHMELKES, CORINA. *MANUAL PARA LA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS E INFORMES DE INVESTIGACIÓN. TESIS*. EDITORIAL HARLA. MÉXICO. 1988.
20. SCHULTZ, DUANE. *PSICOLOGÍA INDUSTRIAL*. 3ª EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO. 1985.
21. SIERRA BRAVO, R. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL*. 10ª EDICIÓN. EDITORIAL PARANINFO. MADRID. 1995.
22. TAMAYO TAMAYO, MARIO. *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN CON MANUAL DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. 2ª EDICIÓN. EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO. 1989.
23. TENORIO BAHENA. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL*. 1ª EDICIÓN. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO. 1988.